

## Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung: zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen

Drexel, Ingrid

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Drexel, I. (1982). *Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung: zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen*. (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100811>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ingrid Drexel

# **Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung**

Zur Durchsetzung neuer Ausbildungs-  
berufe gegen bestehende  
Qualifikations- und Lohnstrukturen

**campus**

**Forschungsberichte aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.  
München**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Drexel, Ingrid:

Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck  
und Beharrung : zur Durchführung neuer Ausbildungs-  
berufe gegen bestehende Qualifikations- u.

Lohnstrukturen / Ingrid Drexel. - Frankfurt/Main

: Campus-Verlag, 1982.

(Forschungsberichte aus dem Institut für  
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München)  
ISBN 3-593-33070-9

ISBN 3-593-33070-9

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut für  
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright (c) 1982 bei ISF, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Ver-  
breitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes  
darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein an-  
deres Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Instituts re-  
produziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbei-  
tet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vertrieb: Campus Verlag, Myliusstraße 15, 6000 Frankfurt 1

Druck und Herstellung: Söllner, Schöpferplatz 1, 8000 München 50

Printed in Germany



## Inhalt

Einleitung	1
I. Die Fragestellung dieser Studie	3
1. Zur Einführung	3
2. Anlaß und konkreter Auftrag der Untersuchung - Die bildungspolitische Fragestellung	5
3. Das theoretische Erkenntnisinteresse	10
II. Die wichtigsten Ergebnisse und der Aufbau des Berichts	13
1. Die wichtigsten Ergebnisse	13
2. Der Aufbau des Berichts	32
III. Die Durchführung der Studie	37
1. Zu Charakter und Methode der Untersuchung	37
2. Die empirische Informationsbasis der Untersuchung	45
T E I L     A :	
Problembeschreibung und Einführung: Probleme der Implementation von Facharbeiter- Ausbildung und -Einsatz	53
I. Probleme der Akzeptanz von Facharbeiter- Ausbildung und -Einsatz durch das vorhandene Personal	57
II. Probleme der Rekrutierung von Jugendlichen für die neuen Ausbildungen	67

## II

### T E I L    B :

Problemanalyse: Ursachen und Lösungen der Implementationsproblematik	77
I. Die Ausgangssituation: Strukturmuster des klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion	81
1. Die Qualifizierung von Arbeitskräften durch Anlernung	81
2. Der typische Berufsverlauf des Angelernten	84
3. Betriebliche Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen	93
II. Notwendige Konsequenz von Ausbildung: Das Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern	99
III. Die Integration von Facharbeiter-Karrieren in die bestehenden betrieblichen Strukturen - Problemursachen und Problemlösungen	107
1. Strukturelle Problemursachen	107
2. Strategien und Maßnahmen der Problemlösung	117
IV. Die Schaffung attraktiver Berufsverlaufsperspektiven für Ausbildungsbewerber - Problemursachen und Problemlösungen	143
1. Strukturelle Ursachen der Unattraktivität	143
2. Strategien und Maßnahmen der Problemlösung	155
V. Strukturmerkmale von Betrieben ohne Implementationsprobleme - Ein ergänzender Beleg	167

### III

VI. Gesellschaftliche Ursachen der Implementations- problematik	177
1. Gesellschaftliche Ursachen der Verbreitung und Verfestigung der Berufsverlaufsmuster von qualifizierten Angelernten und Fach- arbeitern	179
2. Gesellschaftliche Bedingungen für die Reduzierung und Lösung der Implementations- probleme	186

#### T E I L C :

##### Schlußfolgerungen

I. Bedingungen der Implementation neuer Ausbildungs- berufe - Zur Generalisierbarkeit der Implementa- tionsproblematik und ihrer Lösungen	197
1. Möglichkeiten und Grenzen einer Verallgemei- nerung der Untersuchungsergebnisse	197
2. Voraussetzungen einer problemlosen Implemen- tation neuer Ausbildungsberufe	201
3. Problemverschiebung, Problemumgehung und Problemlösung? - Zu den Merkmalen erfolg- reicher Problemlösungsmaßnahmen	206
4. Rahmenbedingungen erfolgsträchtiger Problemlösungen	220
II. Einige bildungspolitische Schlußfolgerungen	227
1. Ein neuer Typ von Qualifikationsbedarf und erweiterte berufsbildungspolitische Handlungs- möglichkeiten	229
2. Möglichkeiten und Grenzen der nachhaltigen und dauerhaften Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe	234
3. Politisch sinnvolle Alternativen	240

## Einleitung



## I. Die Fragestellung dieser Studie

### 1. Zur Einführung

Die Qualifikationsstruktur der deutschen Industriearbeiterschaft ist charakterisiert durch eine Dreiteilung in Facharbeiter, Ungelernte sowie Angelernte (unterschiedlichen Qualifikationsniveaus). Diesen drei Qualifikationstypen entspricht in etwa - jedoch charakteristischerweise ohne genaue, zwingende Zuordnung - eine Dreiteilung der Formen der Qualifizierung: die öffentlich geregelte und damit der unmittelbaren vollen Verfügungsgewalt des Einzelbetriebs entzogene, zumindest teilweise vom Produktionsprozeß und produktiver Arbeit gelöste Facharbeiterausbildung; die kurzzeitige Einweisung in "Jedermanns"-Arbeiten; sowie die - sehr unterschiedlich lange dauernde - Anlernung auf einem oder mehreren Arbeitsplätzen, eine Form der Qualifizierung, die in den anspruchsvolleren Fällen auf einer (in aller Regel fachfremden) Handwerksausbildung aufbaut und in einem "learning by doing" auf mehreren, sukzessive immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen besteht.

Diese Sachverhalte sind bekannt und für sich genommen zunächst trivial. Interessant - und untersuchungsbedürftig - werden sie jedoch bei dynamischer Betrachtung: Sind diese drei Qualifikationstypen - und dahinter: die auf sie ausgerichteten gesellschaftlichen Qualifizierungsformen - stabil? Sind ihre quantitativen Proportionen, also die bestehenden Qualifikationsstrukturen, konstant oder sind sie veränderbar? Welche Bedingungen stabilisieren sie, welche anderen Bedingungen verschieben sie?

Es liegt auf der Hand, daß diese Fragen zu ihrer Beantwortung auf betrieblicher Ebene zu reformulieren und zu untersuchen sind: Aufgrund welcher Bedingungen halten Einzelbetriebe beim Aufbau ihrer Belegschaften an einem bestimmten Qualifikationstyp - oder an einem bestimmten Mischungsverhältnis von Qualifikationstypen - fest, aufgrund welcher Bedingungen gehen sie zu einem neuen Qualifikationstyp (zu einem andersartigen Mischungsverhältnis) über?

Diese Fragen werden in der hier vorgelegten Arbeit mit einem doppelten Erkenntnisziel untersucht: einem (berufsbildungs-)politischen und einem theoretischen.

Die politische Fragestellung: Welche Möglichkeiten bestehen dafür, daß Betriebe in größerem Umfang Anlernung bzw. den Einsatz von angelernten Arbeitskräften - mit ihren sehr negativen Konsequenzen in bezug auf Entlohnung, Arbeitsmarktchancen, sozialer Sicherheit der betroffenen Arbeitskräfte - zu vollwertiger Berufsausbildung - mit ihren besseren Ausgangsbedingungen und Absicherungen in allen genannten Aspekten - übergehen? Oder mit anderen Worten: Läßt sich eine quantitative Ausweitung von Ausbildung realistischerweise als Mittel zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen einer größeren Zahl von Arbeitskräften ins Auge fassen? Welche Probleme und eventuelle Problemlösungen gibt es hier?

Die theoretische Fragestellung: Sind betriebliche Qualifikationsstrukturen nachhaltig zu verändern? Wie variabel sind sie? Und dahinter: Wodurch sind betriebliche Qualifikationsstrukturen überhaupt bestimmt? Spielen hier, n e b e n "technologisch und arbeitsorganisatorisch bestimmten Qualifikationsanforderungen" - wie die Standardformel der industriesoziologischen Qualifikationsforschung lautet - auch andere Bedingungen eine Rolle? Was bedingt die Veränderung oder Konstanz von Qualifikationsstrukturen?

In dieser Untersuchung werden in beiden Perspektiven Probleme und Konflikte identifiziert, die den üblichen Annahmen einer beliebigen Veränderbarkeit je nach betrieblichem Interesse bzw. technologisch und arbeitsorganisatorisch bestimmtem Qualifikationsbedarf widersprechen: Schwierigkeiten und Konflikte, die auch dann auftreten, wenn Betriebe großes Interesse an der Einführung von Facharbeiterausildung und -Einsatz haben; enge Zusammenhänge von Qualifikationsstrukturen mit anderen betrieblichen Strukturen; und daraus resultierend die Notwendigkeit bestimmter (betriebs-)struktureller Voraussetzungen für die Veränderung von Qualifikationsstrukturen (im konkreten Fall also für einen Übergang von Anlernung zu Ausbildung bzw. von Angelernten- zu Facharbeitereinsatz).

## 2. Anlaß und konkreter Auftrag der Untersuchung - Die bildungs- politische Fragestellung

---

In den vergangenen beiden Jahrzehnten entstanden in einer ganzen Reihe von Industrien, welche ihre Produktionsarbeitskräfte bis dahin ausschließlich durch langjährige betriebsspezifische Anlernung auf immer komplizierteren Arbeitsplätzen qualifiziert hatten, betriebliche Interessen an Facharbeiterqualifikation bzw. Ausbildung für die anspruchsvolleren Produktionstätigkeiten. Für diese, durchgängig der Prozeßproduktion zuzurechnenden Industrien wurden deshalb branchenspezifische Ausbildungsberufe neu geschaffen oder durch grundlegende Veränderungen (wieder oder erstmals) nutzbar gemacht: in der Chemischen Industrie die Ausbildung zum Chemie-Facharbeiter (1949 bzw. 1958); in der Eisen- und Stahlindustrie die Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter (1966); in der Flachglasindustrie die Ausbildung zum Glaswerker (1971); in der Hohlglasindustrie die Ausbildung zum Maschinenglasmacher (1975); und in der Papier-, Pappe- und Kunststoff erzeugenden Industrie die Ausbildung zum Papiermacher (1975). Für andere Branchen werden gegenwärtig neue oder grundlegend veränderte Berufe entwickelt und erprobt: für die Nahrungsmittelindustrie die Fachkraft für Lebensmitteltechnik; für die Stahl- und NE-Industrie der Verfahrensmechaniker (eine Erweiterung des Hüttenfacharbeiters); für die holzbearbeitende Industrie der Holzbearbeitungsmechaniker usw. Die Schaffung weiterer neuer Ausbildungsberufe ist in der Diskussion. Insgesamt also hat sich die Entwicklung in den mittleren und ausgehenden 70er Jahren intensiviert.

Dieses Vordringen von Ausbildung in Bereiche hinein, in denen bislang immer nur angelernt worden war, steht in deutlichem Gegensatz zu den in anderen Bereichen zu beobachtenden Dequalifizierungstendenzen. Welche Ursachen haben die neuen betrieblichen Interessen an Facharbeiterqualifikation bzw. Ausbildung in diesen Bereichen?

Nach den Ergebnissen einer früheren Untersuchung in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie (Drexel/Nuber 1979 und Drexel 1980a), in der diese Frage zentral untersucht worden war, wie auch nach den eher am Rande anfallenden Informationen der hier vorge-



legten, zentral auf eine andere Fragestellung ausgerichteten Studien sind hier sowohl betriebliche als auch gesellschaftliche Entwicklungen von Bedeutung, die je für sich und in ihrem Zusammenwirken Anlernung defizitär und Ausbildung (eines Teils der Produktionsarbeiter) für betriebliche Interessen vorteilhafter gemacht haben.

Dies sind zum einen bestimmte technologische, arbeitsorganisatorische und ökonomische Veränderungen, welche die Betriebe im Interesse der Sicherung und Erhöhung von Rentabilität selbst in Gang gesetzt haben:

- o Die umfassenden technologischen und arbeitsorganisatorischen Innovationen der vergangenen beiden Jahrzehnte verlangen bestimmte theoretische Qualifikationselemente; damit reicht die typische Qualifikation des Angelernten - empirisches Erfahrungswissen, begrenzt auf eine bestimmte Anlage oder einen Betriebs- teil - längerfristig nicht mehr aus.
- o Dies insbesondere auch deshalb nicht, weil die (zum Teil sprunghaften) Ausweitungen oder auch Reduzierungen der Gesamtkapazitäten verstärkt Umsetzungen des vorhandenen Personals in andere Produktionsbereiche notwendig machen, - Umsetzungen, für deren rasche Bewältigung breite, anlagen- bzw. betriebsteilübergreifende Qualifikationen notwendig sind.
- o Vor allem aber hat die nachhaltige Erhöhung der Produktivität der eingesetzten Arbeitskraft durch vielfältige Reduzierung der relativen Personaldichte die traditionelle Form des Erwerbs von Qualifikation innerhalb der Arbeitstätigkeit - durch eine Abfolge von Einarbeitungen auf immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen mit Hilfe von Kollegen - immer mehr erschwert: Das für Anlernung zentrale "Lernen durch Zusehen und Mitmachen" wird in dem Maße unmöglich, in dem Produktionsverfahren schneller und immer weniger durchschaubar sind. Die für selbsttätige Einarbeitungsprozesse notwendige Unterstützung der anzulernenden Arbeitskräfte durch ihre erfahreneren Kollegen wird durch die Reduzierung der relativen Personaldichte und die Erhöhung der Leistungsanforderungen zunehmend erschwert. Dasselbe gilt für den Ausgleich von Qualifikationslücken der anzulernenden Arbeitskräfte, - Fehler und Produktionsausfälle zu vermeiden wird immer schwerer, und dies bei gleichzeitiger Zunahme der Kosten von solchen Störungen. Schließlich wird schrittweise Höherqualifizierung durch Arbeitsplatzwechsel in aufsteigender Richtung immer schwieriger, wenn die betriebliche Arbeitsplatzpyramide durch Rationalisierung mehrere Zwischenebenen verliert; die Abstände zwischen den Anforderungen von einem Arbeitsplatzniveau und dem nächst höheren werden so groß, daß sie selbsttätig nicht mehr rasch und sicher genug bewältigt werden können.

Zu diesen betrieblichen Ursachen eines zunehmenden Defizitärwerdens der Anlernung kommen gesellschaftliche Veränderungen, die als mehr oder minder indirekte Konsequenzen solcher betrieblicher Veränderungen anzusehen sind:

- o Eine nachhaltige Verknappung des Arbeitsmarktangebots an handwerklich vorqualifizierten Arbeitskräften für die Rekrutierung und Anlernung durch die untersuchten Betriebe verschlechterte die qualifikatorischen Voraussetzungen für den Anlernprozeß. Daß sie ihren "idealen Nachwuchs für Angelerntentätigkeiten" nicht mehr rekrutieren konnten, führte zur Einstellung von immer mehr Ungelernten, Frauen und vor allem Ausländern; bei deren Anlernung aber kann naturgemäß nicht mehr auf die Qualifikations- und Motivationspotentiale von deutschen, männlichen Handwerksgehlen aufgebaut werden.
- o Und schließlich wurden auch die besonderen Risiken des Berufsverlaufs von Angelernten auch für die Betriebe immer problematischer: Eine große Zahl von Arbeitskräften dieser Bereiche wird (verursacht vor allem durch sehr belastende Arbeitsbedingungen) von vorzeitigem Verschleiß der Gesundheit und der vollen Arbeitsfähigkeit betroffen. Daraus folg(t)en Arbeitsplatz- und zum Teil Lohnabgruppierungen, zum Teil sogar der Verlust des Arbeitsplatzes. Angelernte haben jedoch - im Unterschied zu Facharbeitern - keinen Anspruch auf die gegen diese Risiken bestehenden (ansatzweisen) gesellschaftlichen Kompensationen: auf Berufsunfähigkeitsrente und Umschulung. Den sich daraus ergebenden politischen Zündstoff konnten auch die Betriebe immer weniger voll ignorieren; eine Absicherung ausschließlich auf betrieblicher Basis würde hohe finanzielle und (arbeits-)organisatorische Belastungen für die Betriebe bedeuten.

All diese direkten und indirekten Folgeprobleme einer kontinuierlichen Produktivitätserhöhung sollten durch die Schaffung und Nutzung neuer Ausbildungsberufe eine (bessere) Lösung finden: Die breitere und generellere Qualifikation des Facharbeiters mit ihren Theorieanteilen und Transferpotentialen sollte Umsetzungen und erneute Einarbeitung erleichtern und beschleunigen; die weitgehende Ausgliederung von Qualifizierungsprozessen aus der Produktion sollte die produktiv eingesetzten Arbeitskräfte von Qualifizierungsfunktionen entlasten. Ausbildung und Facharbeiterzertifikat sollten die Attraktivität der Produktionstätigkeiten für junge, deutsche, eventuell männliche Arbeitskräfte - und damit die Rekrutierungschancen der Betriebe - erhöhen; und sie sollten gleichzeitig für ältere Produktionsarbeitskräfte den Anspruch auf bestimmte, für Facharbeiter bereits bestehende gesellschaft-

liche Absicherungen eröffnen, d.h. die Bewältigung von Folgeproblemen der betrieblichen Arbeitsbedingungen teilweise auf gesellschaftliche Einrichtungen übertragen.

Daß diese verschiedenen (Teil-)Ursachen eines neuen betrieblichen Interesses an Ausbildung bzw. Facharbeitereinsatz keine zufälligen und vereinzelt Entwicklungen darstellen, sondern relativ ähnlich in einer ganzen Reihe von Industrien mehr oder minder stark ausgeprägt zu beobachten sind, legt die Vermutung nahe, daß hier - nach dem tayloristischen - ein neuer Typ von Rationalisierungsstrategie im Vormarsch ist, der einen neuen Typ von qualifizierter Arbeitskraft und eine neue Form der Qualifizierung zur Voraussetzung hat; daß also auch in anderen als den untersuchten Industrien drängende betriebliche Qualifikations- und Qualifizierungsprobleme bestehen oder entstehen, die nach dem Muster der traditionellen Facharbeiterqualifikation bzw. -Ausbildung gelöst werden können und sollen.

Hier nun setzte der eigentliche Untersuchungsauftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft ein: Bereits manifeste betriebliche Interessen an neuen Ausbildungsberufen in bestimmten Industrien ebenso wie vermutete latente Interessen in anderen Bereichen eröffnen im Prinzip gute Chancen für eine Ausbreitung formalisierter, öffentlich geregelter und kontrollierter Berufsausbildung in bisherige Einsatzfelder von Angelernten hinein. Solche möglichen naturwüchsigen Tendenzen aufzugreifen, zu unterstützen und vielleicht zu forcieren, könnte eine sinnvolle berufsbildungspolitische Handlungsstrategie sein: durch die Schaffung neuer prozeßspezifischer Ausbildungsberufe zum einen die Zahl der qualifizierten Ausbildungsplätze in der Industrie zu vermehren und damit der Ausbildungsplatzknappheit - die ja vor allem eine Knappheit an industriellen Ausbildungsplätzen ist - zu begegnen; und zum anderen möglichst vielen Jugendlichen den risiko- und verlustreichen Umweg über Fehlausbildung, anschließende Berufsaufgabe und Übergang in industrielle Anlernertätigkeiten zu ersparen.

Allerdings ist eine solche berufsbildungspolitische Strategie der Schaffung neuer prozeßspezifischer Ausbildungsberufe nur unter der Bedingung sinnvoll, daß sie auch in quantitativer Hinsicht einigermaßen erfolgsträchtig ist: Nur dann, wenn in einem neugeschaffenen Beruf jährlich auch eine relevante Zahl von Ausbildungsverhältnissen abgeschlossen wird, können die Nachteile und Gefahren von Splitterberufen vermieden werden. Nur wenn in einer größeren Zahl von Betrieben eine größere Zahl von Arbeitskräften in einem solchen Beruf ausgebildet wird, entsteht ein ausreichend großer berufsfachlicher Teilarbeitsmarkt, der die Arbeitskräfte - wie für den Facharbeiter konstitutiv - von der einseitigen Abhängigkeit von einem bestimmten oder einigen ganz wenigen Betrieben löst. Nur dann kann Ausbildung und Facharbeiterzertifikat die im Durchschnitt relativ besseren Arbeits- und Lebensbedingungen des Facharbeiters für die betroffenen Arbeitskräfte sichern.

Auf diese Frage nach den Chancen bzw. Problemen einer quantitativ ausreichenden und der daran gekoppelten qualitativen Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe - auf ihre "Implementation" im Sinn einer nachhaltigen und langfristig effektiven Durchsetzung - konzentriert sich der Forschungsauftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft: In der erwähnten Vorläuferuntersuchung in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie hatten sich ganz erhebliche Probleme gezeigt, trotz bestehenden großen "Bedarfs" der Betriebe, die Ausbildungen zum Chemiefacharbeiter bzw. Hüttenfacharbeiter in nennenswertem Umfang für die Ausbildung von Jugendlichen zu nutzen. In einer ganzen Reihe von Betrieben war die Einführung dieser Ausbildungen überhaupt gescheitert, in anderen war sie in Erwartung solcher Probleme zurückgestellt worden, in einer dritten Gruppe schließlich wurden zwar junge Facharbeiter ausgebildet, aber in Größenordnungen, die deutlich unter den von den Betrieben gewünschten Quoten lagen, mit hohen Abwanderungsquoten nach der Ausbildung, kurzum: mit sehr geringem Erfolg.

Als Ursache für diese zunächst erstaunliche Entwicklung wurden im wesentlichen zwei Bündel von Problemen festgestellt:

- o zum einen eine mangelnde Akzeptanz von Facharbeiterausbildung und -Einsatz durch das vorhandene Produktionspersonal der Betriebe;
- o zum anderen erhebliche Schwierigkeiten, die gewünschten Quanten von Jugendlichen für diese neuen Ausbildungen zu rekrutieren.

Diese Informationen über Probleme der Einführung neuer Ausbildungsberufe, welche in der 1976/77 durchgeführten Untersuchung eher am Rande angefallen waren, sollten in der hier vorgelegten, 1980 durchgeführten Untersuchung präzisiert, auf ihre Generalisierbarkeit hin überprüft und zusammenfassend ausgewertet und dargestellt werden. Damit sollten Grundlagen für die Beurteilung der Frage erarbeitet werden, ob die bildungspolitische Strategie einer forcierten Schaffung neuer Ausbildungsberufe angesichts solcher Probleme in ihren Realisierungschancen so stark eingeschränkt wird, daß alle Bemühungen zu ihrer Umsetzung letztlich "Fehlinvestitionen" bleiben müssen, da solche Berufe aus diesen Gründen nicht über den Status von Splitterberufen hinauskommen oder längerfristig vielleicht sogar wieder verschwinden werden.

Zur Klärung dieser Fragen sollte zum einen überprüft werden, ob auch in anderen als den 1976/77 untersuchten Branchen solche Probleme aufgetreten sind. Zum anderen sollten die Ursachen dieser Probleme geklärt werden. Und zum dritten schließlich sollten betriebliche Lösungen dieser Probleme identifiziert und festgehalten werden.

### 3. Das theoretische Erkenntnisinteresse

Sowohl die Probleme mangelnder Attraktivität der neuen Ausbildungsberufe als auch die Probleme der Integration junger Facharbeiter wurden in späteren theoretischen Arbeiten (die im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 101 der Universität München, Teilprojekt C3 durchgeführt wurden, vgl. insbesondere Drexel 1980b) hypothetisch als spezifische Formen einer generelleren Implementationsproblematik bestimmt, die strukturell bedingt ist: einer Problematik, welche - so wurde angenommen - nicht so sehr aus

der Neuheit der Qualifizierungsform resultiert als vielmehr aus der Notwendigkeit, eine anders und höher qualifizierte Arbeitskräftegruppe in die vorhandenen Strukturen des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes zu integrieren. Hypothese zur Beantwortung der Fragen nach den Ursachen und der Verbreitung von Implementationsproblemen war also mit anderen Worten, daß diese Probleme Konsequenz spezifischer betrieblicher Strukturen sind, wie sie in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie existieren, und daß sie infolgedessen überall dort zu erwarten sind, wo solche Strukturen existieren.

Diese - von bestimmten empirischen Ergebnissen der Segmentationsforschung angeregten - Hypothesen stellen die Fragestellung in den Schnittpunkt zwischen der breiteren industriesoziologischen Forschung über Bestimmungsgründe für betriebliche Qualifikationspolitik einerseits und Segmentationsforschung andererseits. Aus dem analytischen Arsenal beider Forschungsrichtungen werden empirische und analytische Fragen und Frageperspektiven übernommen, nicht aber deren explizite und implizite theoretische Grundlagen. Diese sind vielmehr, so scheint es, unter anderem durch ein solches Verfahren, vor allem aber durch den Bezug auf eine materialistische Theorie von Gesellschaft und Betrieb kritisierbar. Entsprechende (Vor-)Arbeiten können jedoch in dieser Veröffentlichung in der eigentlich notwendigen Ausführlichkeit nicht eingebracht werden.



## II. Die wichtigsten Ergebnisse und der Aufbau des Berichts

### 1. Die wichtigsten Ergebnisse

Die Annahmen, von denen dieses Forschungsprojekt ausging, sind durch die Untersuchung in hohem Maße bestätigt, aber auch ergänzt worden:

#### a) Zur Verallgemeinerbarkeit der Implementationsproblematik

Ebenso wie in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie ist auch in anderen Bereichen, in denen traditionell "irgendwie" (meist durch fachfremde Handwerksausbildung) vorqualifizierte Arbeitskräfte durch selbsttätige Qualifizierungsprozesse innerhalb des laufenden Arbeitsprozesses und langjährigen Arbeitsplatzwechsel in vertikaler Richtung qualifiziert werden, diese Methode der Qualifizierung und Motivierung von Produktionsarbeitern defizitär geworden. Hier ist infolgedessen ein Interesse der Betriebe an Ausbildung bzw. Facharbeiterqualifikation entstanden, - ein neuer "Bedarf" an Qualifikation und formalisierter Qualifizierung für Produktionstätigkeiten, für den formalisierte Ausbildungsberufe teils neu geschaffen, teils durch Zusammenlegung, grundlegende Überarbeitung und Erweiterung erstmals oder wieder nutzbar gemacht worden sind.

Ebenso wie in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie stößt jedoch die Einführung und nachhaltige, quantitativ relevante Durchsetzung der neuen Ausbildungsmöglichkeiten - ihre "Implementation" - teilweise auf erhebliche Probleme. Die Bedeutung von Problemen der Implementation neuer Ausbildungsberufe reicht also über die Chemische und die Eisen- und Stahlindustrie hinaus.

Die folgenden konkreten Ausprägungen dieser Problematik erwiesen sich auch für andere Industriebereiche als besonders gravierend:



- o Viele Betriebe hatten und haben zum Teil auch jetzt noch große Schwierigkeiten, ausreichende Quanten von gut qualifizierbaren Jugendlichen für die neuen Ausbildungen zu rekrutieren.
- o Viele Betriebe erfuhren - oder antizipierten - bei dem Versuch, Facharbeiterausbildung und -Einsatz in die bestehenden betrieblichen Bedingungen zu integrieren, Konflikte mit den wichtigsten Gruppen des Produktionspersonals, deren Konsens für die praktischen Teile der Ausbildung, vor allem aber für die Integration der jungen Facharbeiter in den Kooperations- und den sozialen Zusammenhang der Produktionsbetriebe unabdingbar ist.

Dabei zeigte sich, daß die Annahme, die Implementationsproblematik betreffe nur die Produktionsarbeiter, zu eng wäre: Das System von Anlernung und Angelernteneinsatz hat auch Auswirkungen auf andere Gruppen des Personals solcher Betriebe, insbesondere auf deren Führungskräfte (Vorarbeiter, Meister, Betriebsleiter); infolgedessen kann der Einsatz von neuartig qualifizierten Arbeitskräften und die dadurch bedingte Veränderung Probleme auch von dieser Seite hervorrufen.

Auf beide Komplexe von Schwierigkeiten reagierten die Betriebe oft mit jahrelangem völligem Verzicht auf die Ausbildung von Jugendlichen oder aber mit deren quantitativ sehr schmaler Dimensionierung. Diese Probleme verhinderten also eine nachhaltige, quantitativ relevante Durchsetzung der neuen Ausbildungsmöglichkeiten auf gesellschaftlicher bzw. Branchenebene, ihre Implementation.

Es konnten jedoch auch einige wenige Betriebe festgestellt werden, die keine oder deutlich schwächere Probleme hatten und haben, gut qualifizierbare Jugendliche für ihre neuen Produktions-Ausbildungen zu gewinnen und die jungen Facharbeiter in die Produktionsbelegschaften zu integrieren. Dieser Sachverhalt macht deutlich, daß die Implementationsproblematik zwar nicht auf die Chemische und die Hüttenindustrie beschränkt, aber auch nicht für a l l e Betriebe generalisierbar ist.

b) Zu den Ursachen der Implementationsproblematik

Die Ausgangshypothese dieser Studie, zentrale Ursache der Implementationsproblematik seien bestimmte traditionelle Strukturen des Arbeitskräfteeinsatzes in den Produktionsbetrieben, wurde ebenfalls durch die Erhebungen sowohl bestätigt als auch differenziert und ergänzt:

(1) Es wurde festgestellt, daß sich die Betriebe mit Implementationsproblemen und diejenigen ohne solche Probleme nach einigen wenigen Strukturmerkmalen ihres Arbeitskräfte-Einsatzes deutlich unterscheiden: Die Strukturen des Arbeitskräfteeinsatzes der ersteren Gruppe sind denen ähnlich, die die bereits früher untersuchten Produktionsbetriebe der Eisen- und Stahlindustrie und - in schwächerem Maße und nicht durchgängig - der Chemischen Industrie aufweisen. Die Strukturen des Arbeitskräfteeinsatzes der zweiten Gruppe ähneln denen von traditionellen Facharbeiterbetrieben im Maschinenbau oder in den Reparatur- und Wartungsabteilungen der untersuchten Betriebe. Die Charakteristika des Arbeitskräfteeinsatzes der erstgenannten Gruppe von Betrieben sind also als Ursache der Implementationsproblematik anzusehen.

Zugleich wurde aber festgestellt, daß hierfür eine mindestens ebenso große Rolle die (damit eng verbundenen) Strukturmerkmale der Gratifizierung von Arbeitskräften spielen, d.h. die Entlohnungsbedingungen, die Arbeitsbedingungen sowie die soziale Absicherung gegen die Risiken ihrer Erwerbstätigkeit: Qualifikationsentwertung, Abgruppierung bei Umsetzungen, vorzeitige Minderung der Erwerbsfähigkeit, Entlassung.

Als die wichtigsten dieser Strukturen des Arbeitseinsatzes und der Gratifizierung, die die Implementation von Facharbeiterausbildung und -Einsatz behindern, wurden festgestellt

- o eine steile und spitze Arbeitsplatz- und Lohnpyramide, auf deren unteren Niveaus besonders belastende Arbeitsbedingungen und niedrigelohneinstufung kumulieren;

- o daraus und zum Teil zusätzlich aus niedrigen Obergrenzen des gesamten Lohnspektrums resultierende begrenzte Aufstiegswahrscheinlichkeiten für die einzelne Arbeitskraft;
- o die Existenz einer einzigen, sich auf dem untersten Arbeitsplatz- und Lohnniveau des Betriebs befindenden Übertrittsposition zwischen überbetrieblichem und innerbetrieblichem Arbeitsmarkt;
- o sowie eine relativ strikte Regelung innerbetrieblicher Aufstiegsprozesse nach Betriebsangehörigkeitsdauer ("Seniorität") und Bewährung.

(2) Diese betrieblichen Strukturmuster des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" sind eng verbunden mit einem relativ verfestigten Berufsverlaufsmuster von angelernten Arbeitskräften, das sich in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend verbreitet und verfestigt hat.

Die wichtigsten Merkmale dieses Berufsverlaufsmusters:

- o Es werden vornehmlich Arbeitskräfte rekrutiert, die im Handwerk oder Kleingewerbe ausgebildet worden und zum Teil auch einige Jahre beschäftigt gewesen sind;
- o sie werden zunächst auf Arbeitsplätzen ohne fachlich-spezifische Anforderungen, aber mit hohen körperlichen Belastungen eingesetzt;
- o das niedrige Anforderungsniveau der Erstarbeitsplätze begründet auch eine niedrige Lohneinstufung;
- o von hier aus sind zum Teil weitreichende Aufstiege möglich, die Verbesserungen sowohl der Entlohnung wie auch der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsinhalte und der darin implizierten Qualifizierungsmöglichkeiten mit sich bringen;
- o die Selektion für Aufstiege erfolgt nach Seniorität und Bewährung;
- o von einem relevanten Teil der angelernten Arbeitskräfte können die erreichten Arbeitsplätze nicht bis zum normalen Ende der Erwerbstätigkeitsphase ausgefüllt werden, da entweder durch Umsetzungserfordernisse die erworbene Qualifikation entwertet wird oder generell eine Minderung der Erwerbsfähigkeit eintritt; die geschilderten Aufstiege gehen also vielfach in Abstiegsprozesse über;
- o mögliche Aufstiege in Führungspositionen (Vorarbeiter, Meister) bieten neben erheblichen Verbesserungen der Entlohnung die Chance einer besseren Absicherung gegen gravierende Abgruppierungen.

Diese "Karrieremuster" von qualifizierten Angelernten effektivieren langjährige Anlernung als Form der Qualifizierung und Motivierung von Arbeitskräften ganz erheblich. Sie sind in die bestehenden betrieblichen Strukturen eingelagert, ihre Charakteristika entsprechen diesen Strukturen.

(3) Demgegenüber kann das ganz andersartige Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern, das sich gleichfalls in den vergangenen Jahrzehnten verbreitet und verfestigt hat, insbesondere in den Reparaturabteilungen derselben Betriebe üblich ist und deshalb die Erwartungen in bezug auf die Berufsverlaufsmuster auch der neuen Produktionsfacharbeiter prägt, nicht ohne Konflikte in die bestehenden betrieblichen Strukturen des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" integriert werden.

Die wichtigsten Merkmale dieses Berufsverlaufsmusters:

- o (Reparatur-)Facharbeiter nehmen nach Abschluß ihrer Ausbildung eine (als) Facharbeitertätigkeit (definierte Tätigkeit) im Rahmen einer weitgehend aus Facharbeitern bestehenden Arbeitsgruppe auf;
- o dieser Ersteinsatz ist mit der sofortigen Einstufung in eine (die unterste) Facharbeiterlohngruppe verbunden;
- o von diesem Einstiegsniveau aus erfahren alle Arbeitskräfte bestimmte Arbeitsplatz- und Lohnaufstiege; die Lohnaufstiege sind besonders am Anfang stark formalisiert ("Quasi-Regelaufstiege");
- o in den späteren Phasen des Berufsverlaufs dominieren horizontale Mobilitätsprozesse, jedoch sind auch Aufstiege in Führungspositionen oder Angestelltenpositionen möglich und zum Teil häufig;
- o solche - über die "Quasi-Regelaufstiege" der ersten Jahre nach Ausbildungsabschluß hinausgehenden - Aufstiege erfolgen tendenziell eher nach Qualifikation als nach Seniorität, sind also auch Arbeitskräften eines niedrigeren oder mittleren (Betriebs-) Alters möglich;
- o Facharbeiter vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt steigen je nach mitgebrachter Qualifikation und Berufserfahrung auch auf höheren Facharbeiterniveaus ein;
- o die Erwerbstätigkeitsphase des Reparaturfacharbeiters endet in der Regel weder vorzeitig noch mit einem Abstieg im jeweiligen Betrieb.

(4) Die volle Durchsetzung solcher "typischen Facharbeiterkarrieren" in Produktionsbetrieben mit den skizzierten Strukturen hätte, wenn die Betriebe diese Strukturen nicht ändern, insbesondere die folgenden Konsequenzen:

- o eine Verdrängung der qualifiziertesten Angelernten von ihren Positionen; das würde für sie den Verlust ihrer über lange Jahre hinweg erworbenen besseren Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und sozialen Absicherung bedeuten;
- o eine Aufstiegsblockade (oder zumindest eine starke Verringerung der Aufstiegschancen) für a l l e angelernten Arbeitskräfte; damit würden sie ihre wichtigste Chance verlieren, über die Dauer des Berufslebens hinweg ihre Arbeits- und Entlohnungsbedingungen zu verbessern und ansatzweise zu sichern;
- o die Ersetzung der Kriterien Seniorität und Bewährung durch formalisierte Qualifikation für die Regelung betrieblicher Aufstiegsprozesse; damit würden die Produktionsführungskräfte ein wichtiges Führungsinstrument verlieren, die qualifizierteren Angelernten ihre gewisse Unersetzbarkeit, welche Konsequenz der langen Erzeugungszeit ihrer Qualifikation ist, und damit zentrale Grundlagen ihrer Arbeitsplatzsicherheit;
- o die Durchführung der nach Abschluß der Ausbildung junger Facharbeiter naturgemäß immer noch notwendigen Einarbeitungsaufgaben durch Angelernte, die bestenfalls ebenso eingruppiert sind wie die jungen Facharbeiter, eventuell auch darunter.

Aus der Integration von vollwertigen Facharbeiterkarrieren in die bestehenden betrieblichen Strukturen müssen also notwendigerweise Konflikte resultieren. Diese Konflikte würden außer den Interessen der unmittelbar betroffenen Arbeitskräfte auch betriebliche Interessen am reibungslosen Ablauf des Produktionsprozesses und an der Aufrechterhaltung der Qualifizierungs- und Motivierungsleistungen der traditionellen Anlernung für die Mehrheit der Arbeitskräfte tangieren.

Als Kern der Implementationsproblematik läßt sich damit die Unvereinbarkeit der Strukturen des Arbeitseinsatzes und der Gratifizierung in "klassischen Angelerntenbetrieben der Prozeßproduktion" mit den Berufsverlaufsmustern von Facharbeitern festhalten.

Die Betriebe vermieden in der Regel jedoch diese (hier lediglich idealtypisch skizzierte) Integration von vollwertigen Facharbei-

terkarrieren und ihre extremen Konsequenzen, da sie die daraus resultierenden Konflikte entweder vorhergesehen oder anfangs konkret erfahren und deshalb in beiden Fällen bestimmte Modifikationen und Problemlösungen entwickelt haben. Durch bestimmte Problemlösungen allerdings wird das zweite Implementationsproblem - die Unattraktivität der neuen Ausbildungsberufe für potentielle Lehrstellenbewerber - verschärft:

(5) Zum Teil - in manchen Betrieben mehr, in anderen weniger - bestand und besteht die Lösung nämlich darin, die Berufsverlaufsmuster der jungen Produktionsfacharbeiter in bestimmten Aspekten an die von traditionellen Angelernten anzugleichen und sie damit (besser) mit den bestehenden Strukturen kompatibel zu machen.

Diese Formen der Problemlösung aber sind - zusammen mit bestimmten, kaum oder gar nicht veränderbaren Bedingungen dieser Betriebe - ihrerseits die wichtigsten Ursachen der Unattraktivität der neuen Ausbildungsberufe für Jugendliche.

Zur ersteren Gruppe von Ursachen zählen:

- o ungenügende und/oder uneindeutige Absetzung der neuen Berufsverlaufsmuster gegenüber denen von angelernten Arbeitskräften, Folge zum Teil der Unbekanntheit der neuen Berufe, zum größeren Teil aber der Schwierigkeiten, Facharbeiter-Karrieren durchzusetzen;
- o teilweise Einschleusung der jungen Produktionsfacharbeiter auf einem Arbeitsplatz- und/oder Entlohnungsniveau deutlich unterhalb des Facharbeiterniveaus;
- o teilweise weniger weit reichende und/oder - in bezug auf das zu erreichende Niveau und die Dauer - unsichere Aufstiegspektiven;
- o sowie möglicherweise Arbeitsinhalte, die denen der traditionellen - Vorstellung von - "Facharbeit" nicht entsprechen.

Zu den kaum veränderbaren betrieblichen Bedingungen, welche die Attraktivität der neuen Ausbildungen beeinträchtigen, zählen insbesondere:

- o belastende Arbeitsbedingungen, vor allem Schichtarbeit (fast immer: Arbeit in kontinuierlicher Wechselschicht);

- o Branchenspezifik der Produktionsberufe und damit tendenziell dauerhafte Bindung an die Branche und ihre Arbeitsbedingungen.

Diese verschiedenen Einzelursachen von Attraktivitätsproblemen kumulieren in den untersuchten Betrieben vielfach; es gibt aber auch bestimmte gegenseitige Kompensationsmöglichkeiten, die die Unattraktivität eines Berufs reduzieren können.

#### c) Zu den betrieblichen Problemlösungen

Generell haben die Betriebe in großer Zahl und Vielfalt Strategien und Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme entwickelt, die sie in den unterschiedlichsten Kombinationen einsetzen.

Die Gesamtheit der vorgefundenen Maßnahmen lassen sich danach unterscheiden,

- o ob sie die bestehenden Strukturen des Arbeitseinsatzes und der Gratifizierung in etwa konservieren und für die Integration von Facharbeitereinsatz die vorübergehende oder dauerhafte Schwäche bestimmter Gruppen von jungen Arbeitskräften zu nutzen versuchen; oder
- o ob sie die bestehenden Strukturen an die der traditionellen Einsatzbereiche von Facharbeitern angleichen und damit für junge Produktionsfacharbeiter in etwa facharbeitergerechte Einsatz- und Gratifizierungsbedingungen schaffen, o h n e die der qualifizierten Angelernten zu verschlechtern; oder
- o ob sie schließlich durch bestimmte personalpolitische Verfahrensweisen und Techniken die Probleme umgehen.

#### (1) Strukturkonservierende Maßnahmen:

- o Die Probleme der Integration von Facharbeiterkarrieren werden zu lösen versucht insbesondere

durch die skizzierten Formen der Angleichung von Produktionsfacharbeiter-Karrieren an die von Angelernten und die dadurch ermöglichte Aufrechterhaltung der traditionellen Angelernten-Karrieren.

- o Die Probleme der Gewinnung von Jugendlichen für diese Ausbildungen werden zu lösen versucht

durch eine Ausrichtung der betrieblichen Rekrutierungsaktivitäten auf Jugendliche, die nach dem traditionellen Kalkül "zweitklassig" sind: Sonderschüler, Jugendliche aus Förderkursen der Arbeitsämter u.ä. und eventuell auch Mädchen;

durch Aufstockungsverträge für Jugendliche aus zweijährigen artverwandten, aber attraktiveren Ausbildungen (z.B. Aufstockung von Chemielaborjungwerker- zu Chemiefacharbeiter-Ausbildung, von Teilezurichter- zu Hüttenfacharbeiter-Ausbildung);

sowie vor allem durch die "Umorientierung" von erfolglosen Bewerbern um andere Ausbildungen.

Diese Maßnahmen dürften keine dauerhafte und vollständige Lösung bringen, da sie jeweils das Komplementärproblem verschärfen: nicht facharbeitergerechte Berufsverlaufsmuster reduzieren die Attraktivität der Ausbildungen; Rekrutierung, Ausbildung und Einsatz schwächerer und/oder irgendwie stigmatisierter Jugendlicher verschlechtert das Image der neuen Produktionsausbildungen (noch weiter) und erschwert die Durchsetzung von Facharbeiter-Karrieren in den betrieblichen Bewährungs- und Selektionsprozessen. Diese Maßnahmen erschweren also tendenziell längerfristig eine Veränderung der betrieblichen Bedingungen, welche Facharbeitereinsatz ermöglichen würde, noch mehr und gefährden damit auch die Durchsetzung von Ausbildung in relevantem Umfang.

## (2) Strukturverändernde Maßnahmen:

- o Die Probleme der Integration von Facharbeiter-Karrieren werden zu lösen versucht vor allem

durch die Ausbildung eines Teils der vorhandenen angelernten Arbeitskräfte ("Erwachsenen-Ausbildung"), wodurch deren Aufstiegsanrechte abgesichert und zugleich das Senioritätsprinzip gleitend durch formale Qualifikationszertifikate abgelöst und ein zweites Einstiegsniveau in den Produktionsbetrieben etabliert wird;

durch eine Verbreiterung und/oder Verlängerung der Lohnpyramide oberhalb des Facharbeiterniveaus, d.h. also eine Vergrößerung der "Verteilungsmasse", wodurch die objektive Konkurrenz zwischen qualifizierten Angelernten und jungen Facharbeitern um bessere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen reduziert wird.



o Die Rekrutierungsprobleme werden zu lösen versucht vor allem

durch Maßnahmen zur Reduzierung der Branchen- bzw. Betriebsbindung: Schaffung bzw. Wahl eines breiten Ausbildungsberufs; Eröffnung des Zugangs zu weiterführenden schulischen Bildungsgängen und daran geknüpften Aufstiegs- bzw. Umstiegsmöglichkeiten;

durch Verbesserungen der Aufstiegsmöglichkeiten in den Produktionsabteilungen durch die Öffnung zusätzlicher Lohngruppen;

sowie durch die (Werbung mit der) Quasi-Übernahmegarantie, die aufgrund des hohen Bedarfs an Produktionsfacharbeitern besteht und für potentielle Lehrstellenbewerber bei wachsender Unsicherheit der Übernahme nach einer Metall- oder Elektroausbildung zunehmend an r e l a t i v e r Bedeutung gewinnt.

Dieser Typus von Maßnahmen scheint geeignet, zu einer wirklichen Lösung der Probleme der Einführung und Durchsetzung von Facharbeiteraus- und -Einsatz beizutragen. Längerfristig können dann Strukturmuster entstehen, wie sie aus den Betrieben ohne (oder mit sehr viel geringeren) Implementationsproblemen und aus traditionellen Facharbeitereinsatzbereichen bekannt sind.

(3) Die wichtigsten personalpolitisch-technischen Maßnahmen der Problemumgehung:

Die Einführung von Erwachsenen-Ausbildung in Form des sogenannten "Wasserfall-Modells", d.h. eine zeitlich gestaffelte Einführung von Meisterausbildung, Vorarbeiteraus- und Ausbildung von erwachsenen Angelernten und Jugendlichen-Ausbildung;

eine quantitativ schmale Dimensionierung der Jugendlichen-Ausbildung im Verhältnis zum jährlichen Ersatzbedarf;

verschiedene Formen der Umverteilung von Arbeits- und Gratifizierungsbedingungen zwischen den konkurrierenden Gruppen je nach ihren altersspezifisch dominanten Bedürfnissen: insbesondere Einsatz der jungen Facharbeiter außerhalb der kontinuierlichen Wechselschicht in den ersten Jahren der Erwerbstätigkeit zu Lasten ihrer Gesamtverdienste;

sowie die zeitlich vorübergehende Einschleusung junger Produktionsfacharbeiter in abgegrenzten, relativ privilegierten Einsatzbereichen innerhalb der Betriebe, in denen sie die für Aufstiege in den traditionellen Strukturen notwendigen Senioritätsrechte erwerben.

Solche personalpolitisch-technischen Maßnahmen "federn" den Prozeß der Durchsetzung von Facharbeitereinsatz in einer Weise ab, daß die daraus resultierenden Konflikte weniger massiv auftreten, a priori reduziert werden und/oder leichter zu lösen sind. Sie tendieren aber zu einer Umgehung der Probleme: Mit Ausnahme des sogenannten "Wasserfall-Modells", das geeignet ist, den Prozeß einer dauerhaften und nachhaltigen Strukturveränderung zu erleichtern, ja, zu dynamisieren, tragen alle diese Maßnahmen bestimmte Gefahren in sich: Zwar vermeiden sie im Moment Konflikte und Schwierigkeiten, jedoch tendieren sie dazu, den Implementationsprozeß quantitativ (zu) schwach zu dimensionieren, über eine (zu) lange Zeitspanne zu strecken und damit unter ungünstigen externen und internen Bedingungen auch ein Wiederverschwinden der Ausbildung zu begünstigen. Genau indem sie bestimmte Konfliktpotentiale reduzieren, reduzieren sie auch den Druck auf die Betriebe, die längerfristig für erfolgreiche und sichere Durchsetzung der neuen Ausbildungen notwendigen Strukturveränderungen vorzunehmen.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, daß zu einer wirklichen Lösung der Folgeprobleme der Einführung eines neuen Ausbildungsberufes nur Maßnahmen beitragen können, die die Strukturmerkmale dieser Betriebe an traditionelle Facharbeiter-Einsatzbereiche angleichen.

Als die wichtigsten Strukturmerkmale von Facharbeiterbetrieben, welche hier von Bedeutung sind, können auf der Basis dieser Untersuchung festgehalten werden:

- o eine breite und abgeflachte Arbeitsplatz- und Lohnpyramide, d.h. ein größerer Anteil von höherwertigen Arbeitsplätzen, die auch in Facharbeiter-Lohngruppen o.ä. eingestuft sind;
- o relativ wahrscheinliche Aufstiegswege ("Quasi-Regelaufstiege"), die auch über die Facharbeiter-Einstiegslohngruppe hinausführen;
- o mehrere Übertrittsniveaus zwischen überbetrieblichem und innerbetrieblichem Arbeitsmarkt;
- o gewisse Mobilitätschancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt;

- o Arbeitsbedingungen, die tendenziell einen dauerhaften Verbleib im Betrieb ohne Gefahr einer vorzeitigen Minderung der Arbeitsfähigkeit ermöglichen.

d) Zur Bedeutung betriebsexterner Bedingungen

Dieses Erfordernis, dem mit der Einführung von Ausbildung vorgenommenen ersten Veränderungsschritt die Schaffung andersartiger Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen als zweiten Schritt folgen zu lassen, besteht vor allem längerfristig. Dies gilt trotz der Möglichkeiten, bestimmte betriebsexterne Bedingungen für die Bewältigung der Probleme zu nutzen:

Die Verknappung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen - und damit die Reduzierung von attraktiveren Alternativen für Jugendliche seit Mitte der 70er Jahre - haben es zwar den Betrieben deutlich erleichtert, in größerem Umfang als früher besser vorqualifizierte Jugendliche für die neuen Produktionsberufe zu rekrutieren.

Jedoch bestehen für einen Teil der untersuchten Betriebe immer noch erhebliche Schwierigkeiten, Jugendliche mit dem gewünschten Vorqualifikationsniveau (Hauptschulabschluß) zu gewinnen; in einigen Betrieben war und ist es weiterhin nicht möglich, die geplanten jährlichen Ausbildungsquoten zu realisieren. Außerdem wird mehrheitlich eine (Wieder-)Verschärfung der Probleme mit dem Eintritt der geburtenschwachen Jahrgänge ins Erwerbsleben erwartet. Teilweise wird auch angenommen, daß manche Jugendliche, die sich in den vergangenen Jahren in diesen Berufen haben ausbilden lassen, unter verbesserten externen Bedingungen die Betriebe wieder verlassen und ihren Ausbildungsberuf aufgeben werden.

Auf die Probleme der Integration von Facharbeiter-Karrieren in die bestehenden Strukturen haben gesellschaftliche Veränderungen eher noch geringere Auswirkungen. Zwar haben sich die betrieblichen Strukturen in der Vergangenheit auch in Reaktion auf bestimmte gesellschaftliche Rahmenbedingungen herausgebildet; jetzt sind sie jedoch stark verfestigt. Inwieweit sie aufgrund gesellschaftlicher Einflüsse reversibel sind bzw. sein werden, ist nicht absehbar.

Der einzige Ansatzpunkt einer gesellschaftlich vermittelten Veränderung, der festgestellt werden konnte, besteht in einem gewissen politischen und sozialen Druck auf die Betriebe, im Interesse

der Versorgung von Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz möglichst viele Ausbildungsplätze anzubieten - "notfalls" auch solche in Produktionsberufen - und in der Tatsache, daß dieser Druck von Betriebsräten, die früher den neuen Ausbildungen gegenüber oft eher skeptisch gewesen waren, ausging oder verstärkt wurde und die dafür notwendigen Voraussetzungen von den Betriebsräten mit entwickelt und mit durchgesetzt wurden.

#### e) Einige bildungspolitische Schlußfolgerungen

(1) Auch diese Untersuchung hat, wie schon die in der Chemischen und der Hüttenindustrie durchgeführte, wieder eindrucksvolle Hinweise auf das Entstehen eines neuen und teilweise neuartigen Bedarfs an Facharbeiterqualifikation und Ausbildung in traditionellen Einsatzfeldern von Angelernten erbracht. Dieser "neue Bedarf" an Facharbeitern und Ausbildung - Resultat eines Defizitärwerdens nicht nur der Angelernten-Qualifikation und der Anlernung als Form der Qualifizierung, sondern auch des Berufsverlaufsmusters des Angelernten - eröffnet neue berufsbildungspolitische Handlungsmöglichkeiten: Wie sich anhand der in die Untersuchung einbezogenen Fälle (wieder) zeigte, dauert es meist sehr lange, bis sich aus dem allmählichen Defizitärwerden der Anlernung manifeste betriebliche Interessen an einem neuen Ausbildungsberuf entwickeln, und dann noch einmal mehr oder minder lange, bis sich diese Interessen im einzelnen Betrieb in eine Entscheidung zur Aufnahme von Ausbildung umsetzen. Hier könnten also sowohl die staatliche Berufsbildungspolitik bzw. ihre nachgeordneten Institutionen wie auch die in die Schaffung neuer Ausbildungsberufe ja institutionell eingeschalteten Gewerkschaften und die Betriebsräte wichtige Initiatoren-, ja, Katalysatorfunktionen wahrnehmen und damit die "Latenzphasen" der Entwicklung und Durchsetzung neuer Ausbildungen verkürzen.

(2) Zum anderen wurde durch diese Untersuchung festgestellt, daß die strukturelle Problematik des Übergangs von Anlernung zu Ausbildung und von Angelernteneinsatz zu Facharbeitereinsatz nicht auf die Chemische und die Hüttenindustrie beschränkt, sondern generellerer Natur ist, daß sie aber auch nicht auf alle Betriebe übertragbar ist; es hat sich gezeigt, daß das Auftreten oder Fehlen von Problemen jeweils an spezifische betriebliche Strukturen

gebunden ist. In dieser Untersuchung wurden wichtige Indikatoren dafür herausgearbeitet, ob bei Einführung neuer Ausbildungsberufe in anderen Einsatzfeldern von Angelernten, welche in diese Untersuchung nicht einbezogen waren, Probleme zu erwarten sind oder nicht. Außerdem wurden - für die Einführung neuer Berufe in problemträchtigen Bereichen - die allgemeinsten Merkmale und Kriterien von Problemlösungsmaßnahmen, die in diesen Fällen zur Sicherung einer dauerhaften, nachhaltigen Durchsetzung der Ausbildung erforderlich sind, sowie einige wichtige Voraussetzungen dafür festgehalten, daß die in Frage stehenden Betriebe erfolgsträchtige Maßnahmen entwickeln (können).

Damit läßt sich die berufsbildungspolitische Ausgangsfrage der Untersuchung nach den Realisierungschancen und der Sinnhaftigkeit einer Strategie, forciert neue (Produktions-)Ausbildungsberufe für traditionelle Einsatzfelder von Angelernten zu schaffen, nunmehr beantworten:

(a) Unter bestimmten Bedingungen, die durch die Untersuchung geklärt wurden, ist die Verfolgung dieser Strategie wenig sinnvoll, da sich hier ein neuer Beruf mit hoher Wahrscheinlichkeit auch mittelfristig nicht über den Status eines Splitterberufs hinaus entwickeln würde; dies ist dann der Fall, wenn die (Mehrheit der) Betriebe einer Branche über die skizzierten Strukturmuster des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" verfügen und aufgrund bestimmter (ebenfalls herausgearbeiteter) Rahmenbedingungen nicht in der Lage oder nicht willens sind, diese Strukturen zu verändern.

Die Warnung vor der Schaffung bzw. Nutzung neuer Berufe in solchen Branchen begründet sich vor allem aus den Gefahren eines Teufelskreises, die andernfalls drohen: Werden für solche Bereiche neue branchenspezifische Ausbildungsberufe geschaffen, so bestehen hohe Risiken,

o daß ihre Attraktivität nicht ausreicht, um größere Quanten von gut qualifizierbaren Jugendlichen rekrutierbar zu machen;

- o daß die Betriebe infolgedessen, aber ebenso, um Probleme mit dem vorhandenen Personal zu vermeiden, pro Jahr immer nur geringe Quanten von Jugendlichen oder aber zeitlich diskontinuierlich ausbilden;
- o daß sie dabei auf schwächere Jugendliche zurückgreifen;
- o daß eine solche schmale Dimensionierung der Ausbildungsaktivitäten und der Rückgriff auf schwächere Jugendliche die Wahrscheinlichkeit immer mehr reduziert, daß die traditionellen Strukturmuster verändert und facharbeiteradäquate Karrieremuster durchgesetzt werden;
- o daß infolgedessen - bei ansonsten gleichen Bedingungen - die Attraktivität der Ausbildungsberufe und damit die Vorqualifikation der rekrutierbaren Jugendlichen weiter sinkt;
- o und daß dies die Marginalität von Facharbeitern bzw. Facharbeitereinsatz in diesen Betrieben immer mehr verstärkt.

Berufsbildungspolitische Abstinenz in bezug auf neue Ausbildungen unter solchen Bedingungen verweist auf die Notwendigkeit, für solche Betriebe bzw. Branchen bestimmte Ersatzlösungen ins Auge zu fassen. Sinnvoll zu diskutieren scheinen insbesondere neu zu schaffende branchenübergreifende, verfahrensbezogene Ausbildungsberufe ("Leitstand-Facharbeiter") oder industrielle "Generalisten"-Ausbildungen (wie sie schon bisher etwa die Schlosserausbildung darstellt) in Kombination mit jeweils branchenspezifischen, öffentlich geregelten und zertifizierten Zusatzqualifizierungen.

(b) Demgegenüber scheint die Schaffung neuer branchenspezifischer Ausbildungsberufe für alle diejenigen Bereiche, deren Strukturen und Bedingungen eine erfolgreiche Implementation wahrscheinlich machen, nach wie vor eine sehr sinnvolle berufsbildungspolitische Strategie, vor allem, um "Umwegqualifizierung" in später nicht mehr verwertbaren Ausbildungen und die damit verbundenen Statusunsicherheiten und -verluste für Arbeitskräfte vermeiden zu helfen. Die Chancen für eine erfolgreiche Implementation eines neuen Ausbildungsberufs dürften nach den Ergebnissen der Untersuchung überall da gut sein, wo entweder von vornherein die für Facharbeitereinsatz vorausgesetzten und üblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen bestehen oder wo bestimmte Rahmenbedingungen ihre Schaffung durch die Betriebe möglich bis wahrscheinlich machen.

## f) Einige theoretische Schlußfolgerungen

(1) Entgegen einer weitverbreiteten Annahme der industriesozio-logischen Qualifikationsforschung, daß betriebliche Qualifikationspolitik durch die Arbeitsplatzanforderungen an Einzelqualifikationen determiniert sei, wird hier herausgearbeitet, daß primärer Bezugspunkt betrieblicher Qualifikationspolitik nicht Einzelqualifikationen, sondern einige wenige, gesellschaftlich standardisierte Qualifikationstypen und Formen der Qualifikationsvermittlung sind.

(2) Dies ist zunächst Konsequenz der Tatsache, daß betriebliche Qualifikationsinteressen nicht nur durch Technologie und Arbeitsorganisation bestimmt sind, sondern auch durch spezifische Muster betrieblicher Personalpolitik, also Muster der laufenden Wiederherstellung und Anpassung von Volumen und (quantitativer und qualitativer) Struktur des jeweiligen einzelbetrieblichen Gesamtarbeiters. In diese unterschiedlich strukturierten Personalpolitiken müssen die - jeweils unterschiedlichen - typischen Berufsverlaufsmuster integrierbar sein, die an unterschiedliche Qualifikationstypen/Qualifizierungsformen gebunden sind. Betriebe sind insofern wesentlich weniger als üblicherweise unterstellt, "frei" in der Wahl von Qualifikationstypen und Qualifizierungsformen, ihre Qualifikationspolitik ist eingebunden in ("Baustein von") jeweilige Strukturen betrieblicher Personalpolitik - Strukturen, die nicht beliebig und vor allem nicht rasch geändert werden können. Stringenz, Reichweite und Richtung dieser Zusammenhänge zwischen betrieblicher Qualifikations- und Personalpolitiken werden diskutiert und erlauben die Problematisierung bestimmter qualifikationstheoretischer und segmentations-theoretischer Annahmen in bezug auf diesen Zusammenhang.

(3) Anschließend wird die Funktion von Berufsverlaufsmustern analysiert: Sie sind Bestandteil von komplexen Lösungen der betrieblichen Probleme der laufenden Wiederherstellung betrieblicher Gesamtarbeiter, effektivieren diese Lösungen und spezifizieren sie auf jeweilige einzelbetriebliche Bedingungen.

(4) Sowohl die Muster betrieblicher Personalpolitik wie auch die sie stützenden Muster des Berufsverlaufs werden in einem gesellschaftstheoretisch fundierten industriesoziologischen Ansatz zurückgeführt auf das gesellschaftliche Strukturproblem der Reproduktion von Arbeitskraft: auf die Tatsache also, daß unter gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen einerseits für die Funktionsfähigkeit des Produktionsprozesses eine quantitativ und qualitativ adäquat reproduzierte Arbeitskraft Voraussetzung ist, daß aber andererseits die Reproduktion von Arbeitskraft - ihre Erzeugung wie auch adäquate Formung und laufende Erhaltung - im und durch den Produktionsprozeß systematisch nicht berücksichtigt, ja gefährdet wird. Berufsverlaufsmuster sind in dieser Perspektive gesellschaftlich standardisierte Verlaufsmuster der Reproduktion von Arbeitskraft, welche die Verteilung von (bestimmten Kombinationen von) spezifischen Reproduktionschancen und Reproduktionsgefährdungen über die Erwerbsphase hinweg je nach Qualifikationstyp unterschiedlich gestalten. Dies und vor allem die Tatsache, daß sie gesellschaftlich standardisiert - und damit ansatzweise verlässlich - sind, macht sie zum zwingenden Orientierungspunkt für die Arbeitskräfte, die ihr generelles Interesse an der Verbesserung und Sicherung ihrer Reproduktionsbedingungen in diese Bahnen kanalisieren (lassen) und in dieser spezifizierten Form mit hohem Eigeninteresse aktiv verfolgen müssen. Durch diese enge Bindung von Arbeitskräften an ihnen vorgegebene Reproduktionsstrukturen lassen sich ihre Interessen für die Lösung der Probleme der Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter mobilisieren und funktionalisieren.

Diese Analyse legt eine (industrie-)soziologische Problematisierung der segmentationstheoretischen Sichtweise nahe, die "betriebliche Mobilitätsketten" nur als rein innerbetriebliche Strukturen wahrnimmt, nicht aber als Bestandteil von partiell auch gesellschaftlich determinierten Berufsverlaufsmustern.

(5) Auf der Grundlage dieses theoretischen Konzepts lassen sich die hier untersuchten Strukturen hypothetisch erklären als kompromißhafte Gefüge von Problemlösungen, welche einerseits die in



etwa ausreichende Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter sichern, aber andererseits zugleich eine Ökonomisierung der dafür aufzuwendenden Reproduktionsmittel ermöglichen und dazu (unter anderem) genau den Druck einer auf der Ebene individueller Arbeitspersonen prinzipiell ungesicherten Reproduktion (und die daraus resultierenden Sicherungsinteressen) nutzen.

(6) Dieser "Kompromiß" zwischen widerstreitenden betrieblichen Interessen an ausreichend reproduzierter Arbeitskraft einerseits, Ökonomisierung des Reproduktionsaufwands (bzw. Nichtberücksichtigung von Reproduktionserfordernissen) andererseits, findet - so wird vermutet - seinen empirisch-konkreten Ausdruck in den betrieblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen. Diese geben das Gesamtquantum des Austauschs zwischen Betrieb und betrieblichem Gesamtarbeiter an Reproduktionsleistungen einerseits, Arbeitskraftvernutzung andererseits vor; und sie bestimmen zugleich über die Desaggregation dieses Gesamtquantums, über die Bündelung und Verteilung von Reproduktionsleistungen und -gefährdungen auf die einzelnen Arbeitskräftegruppen.

Es wird diskutiert, ob nicht ein Ansetzen industriesoziologischer Untersuchungen an diesen Austauschrelationen von Reproduktionsleistungen und Arbeitskraftvernutzung und eine damit verbundene primäre Orientierung auf betriebliche Gesamtarbeiter wichtige neue Erkenntnisse und darüber hinaus forschungsprozessuale Vorteile verspricht.

(7) Abschließend wird die Frage nach einer nachhaltigen Veränderbarkeit von Qualifikationsstrukturen diskutiert: Nach den Ergebnissen der Untersuchung ist davon auszugehen, daß diese aufgrund der hohen Stabilitätspotentiale der Strukturgefüge, in die sie eingebunden sind, aber auch bestimmter Elastizitäten, relativ stabil sind. Jedoch ist andererseits auch nicht von einer Hyperstabilität dieses Strukturgefüges auszugehen: Gerade aufgrund seiner Komplexität ist es an vielen Punkten potentiellen Veränderungsimpulsen ausgesetzt - Veränderungsimpulsen, die tendenziell wohl um so größere Chancen auf Durchsetzung einer Umstrukturierung

haben, je größer ihre Zahl ist und je mehr sie in dieselbe Richtung drängen oder mit einer gleichen neuartigen Struktur kompatibel sind. Von besonderer Bedeutung ist dabei vermutlich, daß aufgrund des partiell gesellschaftlichen Charakters von Berufsverlaufsmustern auch außerbetriebliche ("gesellschaftliche") Entwicklungen als Veränderungsimpulse wirksam werden können.

## 2. Der Aufbau des Berichts

Diese Studie hat recht verschiedene potentielle Adressaten: alle diejenigen Personen, Institutionen und gesellschaftlichen Gruppen, die an der möglichen Einführung neuer Ausbildungsberufe beteiligt sind, sei es durch Entscheidungen darüber, ob überhaupt und wo welche Berufe neu geschaffen werden sollen; sei es durch politische Einflußnahme auf einzelbetriebliche Entscheidungen, vorhandene neue Ausbildungsmöglichkeiten im jeweiligen Betrieb zu nutzen oder nicht zu nutzen; oder sei es durch die (Forderung nach) Schaffung ihrer strukturellen Voraussetzungen bzw. der Bewältigung ihrer Folgen auf Branchen- und einzelbetrieblicher Ebene.

Auf diese Vielfalt von potentiellen Lesern mit vielleicht zum Teil begrenzten Zeitkapazitäten oder inhaltlichen Interessen versucht der Aufbau des Berichts Rücksicht zu nehmen dadurch, daß selektives, schwerpunktartiges Lesen einzelner Teile erleichtert wird: durch kapitelweise abgegrenzte Darstellung der einzelnen Informationsblöcke (soweit dies aufgrund des engen Ineinander-greifens der Zusammenhänge möglich ist); durch knappe Wiederholungen des bisherigen Darstellungs- und Erklärungszusammenhangs am Anfang jedes Kapitels und kurze Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels; und durch optische Abhebung der Illustrationsbeispiele aus einzelnen Betrieben durch engzeiligen Druck. Leser mit begrenzter Zeit und/oder nur spezifischem Interesse können also bestimmte Teile überspringen.

(2) Für den Leser, der alles liest, stellt sich der Aufbau des Berichts folgendermaßen dar:

Zunächst werden in Teil A auf deskriptiver Ebene die konkreten Ausprägungsformen der Implementationsproblematik beschrieben, wie sie in den Betrieben aufgetreten - oder von diesen antizipiert worden - sind, und, soweit durch Rekrutierungszahlen illustrierbar, wie sie sich im Laufe der Jahre entwickelt haben. Außerdem wird hier gezeigt, weshalb sich die Betriebe nicht (voll) über diese Schwierigkeiten hinwegsetzen können.

Der sich daran anschließende Teil B ist in seinen ersten sechs Kapiteln der Strukturanalyse gewidmet: Nach einer Rekonstruktion der idealtypischen traditionellen Situation in solchen Einsatzbereichen von Angelernten, wo Implementationsprobleme aufgetreten sind (Kap. I), werden - ebenfalls idealtypisch - die Strukturmuster dargestellt, die an den Einsatz von Facharbeitern gebunden sind (Kap. II).

Daran anschließend erfolgt der Kern der Problemanalyse:

- o die Darstellung der Veränderungserfordernisse und -impulse, die auf die "klassischen Angelerntenbetriebe der Prozeßproduktion" mit dem Einsatz junger Facharbeiter zukommen, und der hier bestehenden strukturellen Inkompatibilitäten, die die beschriebenen Schwierigkeiten erklären (Kap. III.1 und IV.1);
- o und die Darstellung der von den Betrieben entwickelten Problemlösungsmaßnahmen (Kap. III.2 und IV.2).

Daran schließt sich - gewissermaßen als Beleg ex negatio - eine kurze Analyse der (wenigen) Betriebe o h n e Implementationsprobleme an, die im Rahmen der Untersuchung festgestellt wurden (Kap. V). Es folgt eine kurze Analyse bestimmter gesellschaftlicher Randbedingungen der Entstehung, Verbreitung und vor allem Verfestigung der betrieblichen Strukturen, welche als Ursachen der Implementationsproblematik identifiziert worden sind; hierbei geht es insbesondere um den Einfluß bestimmter Entwicklungen seit Kriegsende.

Im anschließenden Teil C werden einige allgemeinere Schlußfolgerungen gezogen. Kapitel I faßt im Hinblick auf die mögliche Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse (d.h. ihre Übertragbarkeit auf andere Bereiche) diejenigen Strukturbedingungen zusammen, die in allen oder der Mehrheit der Betriebe einer Branche gegeben sein müssen, damit bei Schaffung eines neuen Ausbildungsberufs auch begründete Aussichten auf dessen nachhaltige und quantitativ relevante Durchsetzung in absehbarem Zeitraum besteht: Es werden einige Indikatoren für Bereiche oder

Situationen festgehalten, die die Implementation eines neuen Berufs entweder von vornherein problemlos erscheinen lassen oder die Schaffung erfolgsträchtiger Problemlösungsmaßnahmen durch die Betriebe möglich bis wahrscheinlich machen; in diesem Kontext werden die im Rahmen der Untersuchung angetroffenen Problemlösungsmaßnahmen der Betriebe noch einmal aufgegriffen, auf ihre potentielle Erfolgsträchtigkeit oder Erfolglosigkeit hin diskutiert und einige allgemeinere Merkmale von erfolgsträchtigen bzw. erfolglosen Maßnahmen festgehalten. In Kapitel II werden daraus Schlußfolgerungen für berufsbildungspolitische Handlungsmöglichkeiten und Optionen gezogen: Empfehlungen zum einen in bezug auf Bedingungen, unter denen die Schaffung neuer Ausbildungsberufe sinnvoll zu sein scheint, zum anderen in bezug auf Bedingungen, wo dies nicht der Fall ist und bestimmte Alternativen diskutiert werden.

Im abschließenden Kapitel III schließlich werden - insgesamt eher selektiv und thesenartig - einige theoretische Schlußfolgerungen gezogen.

(3) Leser mit begrenztem Interesse oder Zeitbudget können sich - je nach Bedürfnis - auf die folgenden Kapitel konzentrieren:

Leser, die vor allem Interesse an den konkreten Formen und Auswirkungen der Implementationsproblematik - und vielleicht auch Zweifel an ihrer Relevanz für betriebliches Ausbildungsverhalten - haben, sollten Teil A, Kapitel I und II, lesen, in denen auf deskriptiver Ebene die Konflikte und Schwierigkeiten, auf die die Betriebe gestoßen sind und zum Teil noch stoßen, wie auch daraus resultierende Einschränkungen ihrer Ausbildungsaktivitäten dargestellt werden.

Leser, die sich primär für Schlußfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen in bezug auf die mögliche bildungspolitische Strategie einer forcierten Schaffung neuer industrieller Ausbildungsberufe interessieren, können sich beschränken auf Kapitel C I, wo zusammenfassend die Voraussetzungen erfolgreicher Einführung neuer

Ausbildungsberufe dargestellt werden, die sich vermutlich auf andere Industriebereiche mit neuen Ausbildungsinteressen übertragen lassen, und Kapitel C II, wo Überlegungen zu bildungspolitischen Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen angestellt werden. Sie kennen dann allerdings nur die bildungspolitischen Empfehlungen und deren - notwendigerweise zusammengefaßte, sehr stark komprimierte und allgemeine - Begründungen.

Leser, die demgegenüber primär an den strukturellen Ursachen der Implementationsproblematik und/oder generell an betrieblichen Qualifikations-, Arbeitsplatz- und Lohnstrukturen und ihrem Zusammenhang interessiert sind, sollten vorrangig Teil B, Kapitel I, II, III.1 und IV.1 sowie VI lesen, in welchen diese Strukturen auf allgemeinerer Ebene analysiert, aber auch anhand konkreter Beispiele illustriert werden; sowie Kapitel C III, in dem einige theoretische Schlußfolgerungen zu diesen Zusammenhängen gezogen werden.

Leser, die die Ursachen der Implementationsproblematik kennen und sich primär für konkretere Wege zu ihrer Bewältigung interessieren, sollten zunächst die Kapitel III.2 und IV.2 lesen, in denen die von den untersuchten Betrieben entwickelten Maßnahmen dargestellt werden; dann aber auch Kapitel C I.3, in dem die potentielle Erfolgsträchtigkeit dieser Maßnahmen diskutiert und allgemeinere Merkmale potentiell erfolgsträchtiger Maßnahmen von solchen problemverschiebender oder -umgehender Maßnahmen unterschieden werden.



### III. Die Durchführung der Studie

#### 1. Zu Charakter und Methode der Untersuchung

Ihrer Fragestellung nach ist die hier vorgestellte Studie eine Problemexplorations-Studie: Sie sollte eine bestimmte soziale Problematik identifizieren, ihre konkreten Erscheinungsformen exemplarisch recherchieren und die dabei gewonnenen Informationen im Hinblick auf generalisierbare Aussagen aufbereiten und analysieren.

Diesem ihrem Ziel und ihrem exemplarischen Charakter entsprechend wurden vorrangig qualitative Untersuchungsmethoden gewählt<sup>1)</sup>:

Zunächst liegt auf der Hand, daß eine flächendeckende Untersuchung aller Bereiche mit Anlernung bzw. Angelernteneinsatz und (betrieblichen Interessen an) neuen Produktions-Ausbildungen bzw. -Facharbeitern nicht nur aus Gründen des Kosten-Ertragsverhältnisses nicht gangbar, sondern auch von der Sache her nicht gerechtfertigt wäre. Dies ergibt sich unmittelbar aus dem Typ von Aussagen, den zu erbringen Aufgabe dieser Studie war: Antworten auf die Frage, ob generell in Bereichen, in denen nur Angelernte eingesetzt werden, die Einführung neuer Ausbildungsberufe auf ähnliche Probleme stoßen muß, wie sie in der Chemischen und in der Eisen- und Stahlindustrie festgestellt worden waren, und wodurch das Auftreten (oder Fehlen) solcher Probleme verursacht ist.

Ausgangshypothese der Untersuchung war, wie dargestellt, daß solche Implementationsprobleme da und nur da auftreten, wo ähnliche betriebliche Strukturmerkmale des Arbeitskräfteeinsatzes existieren wie in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie.

---

1) Allerdings wurden durchaus auch in beträchtlichem Umfang quantitative Informationen ermittelt, welche bestimmte qualitative Ergebnisse zu überprüfen, abzustützen und zu gewichten erlauben.



Zur Verdeutlichung: Als prinzipiell m ö g l i c h e Ergebnis se konnte die empirische Untersuchung damit nur erbringen:

- o In anderen Produktionsbereichen/-betrieben mit analogen Strukturen gab bzw. gibt es ebenfalls Implementationsprobleme;
- o in anderen Produktionsbereichen/-betrieben mit andersartigen Strukturen gibt es keine Implementationsprobleme.

Diese Ergebnisse würden die Hypothese bestätigen.

- o In anderen Produktionsbereichen/-betrieben mit analogen betrieblichen Strukturen existieren keine Implementationsprobleme;
- o in anderen Produktionsbereichen/-betrieben mit andersartigen Strukturmerkmalen existieren ebenfalls Implementationsprobleme.

Diese beiden Antworten würden die Untersuchungshypothese falsifizieren und darauf verweisen, daß - im ersten Falle - die Implementationsproblematik nicht generalisierbar ist oder - im zweiten Falle - daß ihre Übertragbarkeit nicht an bestimmte betriebliche Strukturmerkmale gebunden ist.

Generalisierbare Antworten waren mit anderen Worten nicht in bezug auf die Frage zu ermitteln, ob a l l e Betriebe bzw. a l l e Branchen, die neue Ausbildungsberufe einführten, dabei auf Implementationsprobleme stießen, und der Prozentsatz der Fälle, bei denen dies der Fall war. Generalisierbare Antworten waren zu ermitteln auf die Frage, ob der vermutete Zusammenhang zwischen Implementationsproblemen und spezifischen betrieblichen Strukturmerkmalen gültig ist oder nicht; ob also die Implementationsproblematik in allen oder nur in bestimmten Betrieben relevant ist und um welchen Typ von Betrieben es sich dabei gegebenenfalls handelt.

Methodisch bedeutet dies zweierlei: Zum einen sind auch rein quantitativ bestimmte Stichproben bei diesem Typ von Fragestellungen und Hypothesen unbrauchbar. Sie sind durch eine qualitativ bestimmte Auswahl von Untersuchungseinheiten zu ersetzen, welche aufgrund von unterschiedlichen Charakteristika die Überprüfung der Ausgangshypothese ermöglichen. Zum anderen bedeutet jeder

weitere (Betriebs-)Fall, der zusätzlich untersucht wird und die Hypothese *n i c h t* falsifiziert, eine Erhöhung der Generalisierbarkeit dieser Ergebnisse. Allerdings ist die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse auch mit einer noch so großen Zahl zusätzlich einbezogener Fälle nie *a b s o l u t* zu sichern, sondern immer weiter einer möglichen (aber mit jedem weiteren Fall immer unwahrscheinlicheren) Falsifizierung ausgesetzt.

Soweit der allgemeine forschungslogische Hintergrund des gewählten Typs von Methoden. Im einzelnen sind dies:

- o eine begrenzte Zahl von Fallstudien, d.h. Fallanalysen von Betrieben, die neue Ausbildungsberufe eingeführt haben oder einführen woll(t)en;
- o teilstandardisierte Befragungen von Experten mit sehr verschiedenartigen Funktionen, daraus resultierend recht unterschiedlichen Informationsmöglichkeiten sowie unterschiedlichen Interessenlagen;
- o Strukturanalysen, d.h. eine vorwiegend auf strukturelle Ursachen und Zusammenhänge bezogene Auswertung der erhobenen empirischen Informationen;
- o und eine auf diese Strukturanalysen gestützte konditionierte Generalisierung.

Zu diesen Methoden nun im einzelnen:

(1) Betriebsfallstudien unterscheiden sich nach ihrer Dauer, ihrer Personalintensität (d.h. der Zahl der Befragenden) und, damit eng zusammenhängend, Zahl und Umfang der Befragungen. Diese Untersuchung stützt sich auf einige sehr umfangreiche "große" Betriebsfallstudien, viele Kurzfallstudien und zwei Nacherhebungen.

Die Erhebungsform der "großen Betriebsfallstudie" wurde vor allem bei den mehrwöchigen Befragungen genutzt, die 1976/77 in der Eisen- und Stahlindustrie und der Chemischen Industrie durchgeführt und jetzt zur sekundäranalytischen Auswertung mit herangezogen wurde. Solche umfangreichen Betriebsfallstudien ermöglichen die Erfassung komplexer betrieblicher Bedingungen: die Erhebung umfangreicher Datenmaterialien, die Klärung vielfältiger Probleme und Problemzusammenhänge und die Rekonstruktion längerfristiger Entwicklungen. Durch die Einbeziehung von Personen verschiedener Funktion, verschiedenen hierarchischen Niveaus und vor allem verschiedener Interessenslage können die Aussagen miteinander verglichen und überprüft, gegebenenfalls einander konfrontiert und eventuelle Unstimmigkeiten oder Widersprüche auf diese Weise recht gut geklärt werden.

Bei Kurzfallstudien ist die Zahl der zu befragenden Experten kleiner, im Grenzfall handelte es sich sogar nur um eine Person (in der Regel die Leiter der Personal- oder Ausbildungsabteilungen). Diese begrenzte Informationsbasis wurde jedoch ergänzt durch ausführliche Gespräche mit sachlich zuständigen wissenschaftlichen und Verbandsexperten - d.h. also Personen, welche alle recht gute Informationen auch über die Bedingungen der untersuchten Betriebe hatten.

Nacherhebungen, d.h. jeweils zwei- bis dreitägige nochmalige Recherchen in je einem Betrieb der Eisen- und Stahlindustrie und der Chemischen Industrie, welche bereits 1976/77 Gegenstand von Kurzfallstudien gewesen waren, waren für diese Untersuchung von besonderer Bedeutung. In diesen Nacherhebungen konnten auf der Grundlage der bereits vorhandenen Informationen über die allgemeinen Bedingungen dieser Betriebe spezifischere Fragen zur Implementationsproblematik besonders gezielt und intensiv geklärt werden.

(2) Bei den Expertengesprächen, die teils im Rahmen, teils unabhängig von Betriebsfallstudien stattfanden, muß unterschieden werden zwischen Gesprächen mit betrieblichen Experten, mit Verbandsexperten und mit wissenschaftlichen Experten.

#### (a) Gespräche mit betrieblichen Experten:

In den neu in die Untersuchung einbezogenen Betrieben waren dies die Ausbildungs- und/oder Personalleiter (zum Teil mit ihren Mitarbeitern) sowie in einigen Fällen die für Ausbildung zuständigen Betriebsräte, welche im Rahmen eines Gewerkschaftsseminars befragt werden konnten.

In den 1976/77 durchgeführten Erhebungen, die jetzt sekundäranalytisch mitausgewertet wurden, sowie in den jetzt durchgeführten Nacherhebungen in zwei Chemie- und Stahlbetrieben waren dies: die Ausbildungsleiter und Personalleiter und ihnen unterstellte Personen unterschiedlicher Zuständigkeit und unterschiedlichen

hierarchischen Niveaus; Experten der sogenannten "Arbeitswirtschaft", welche für Fragen der Entlohnung zuständig sind; Experten für Personalplanung und -entwicklung sowie innerbetriebliche Personalbewegungen; verschiedene Betriebsleiter von Produktionsbetrieben einerseits, Reparatur- und Instandhaltungsbetrieben andererseits; sowie die zuständigen Betriebsräte.

Außerdem wurden in den Betrieben, die 1976/77 ausführlicher untersucht worden waren, die Ausbildungsleiter oder andere für die Ausbildung in den neuen Berufen zuständige Personen zum Zweck der Ergänzung und Aktualisierung der damaligen Informationen noch einmal kurz befragt.

Solche (Betriebs-)Expertengespräche erbringen in erster Linie umfassende Informationen über den jeweiligen Einzelbetrieb; im vorliegenden Fall kannten die befragten Experten allerdings zum größeren Teil auch die Bedingungen der übrigen Betriebe ihrer Branche recht gut, so daß von daher auch die Gewinnung von Überblicks-Informationen möglich war.

(b) Gespräche mit Verbands- und wissenschaftlichen Experten:

Es waren dies: Vertreter aller einschlägigen Industriegewerkschaften, insbesondere die jeweils für Ausbildungsfragen und Tariffragen Zuständigen; einige Industriegruppensekretäre; ein bereits aus dem Dienst ausgeschiedener Gewerkschaftsvertreter, der über besonders langjährige Erfahrungen in bezug auf Entwicklung und Durchsetzung der Ausbildung verfügte; alle für die einbezogenen Ausbildungsberufe zuständigen Experten des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung; sowie die Bearbeiter einer Untersuchung, die an der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt wird und die Erwartungen, welche Jugendliche im Übergang von Schule zu Ausbildung an bestimmte Ausbildungsberufe (darunter: Chemiefacharbeiter und Hüttenfacharbeiter) haben, sowie ihre späteren Erfahrungen damit zum Gegenstand hat.

Diese Kombination von Befragungen von insgesamt recht verschiedenartigen Gesprächspartnern hat das Aufwands-Ertragsverhältnis dieser Methode der Problemexploration durch Expertengespräche deutlich zu erhöhen erlaubt: Während der spezifische Informationswert der Befragung von Verbandsexperten und wissenschaftlichen Experten in der Gewinnung eines einigermaßen gesicherten Überblicks über die Branche wie auch von Informationen über besonders relevante (typische oder auch atypische) Betriebsfälle liegt, dienen Gespräche mit betrieblichen Experten vor allem der Gewinnung umfassender und überprüfbarer Informationen über den jewei-

ligen Einzelbetrieb und damit der Vertiefung, Differenzierung oder auch Korrektur vorher gewonnener allgemeinerer Informationen.

Diese Unterscheidung zwischen betrieblichen und Verbandsexperten ist im vorliegenden Fall allerdings nicht ganz trennscharf bzw. positiv formuliert: Ein Teil der für die Untersuchung besonders relevanten betrieblichen Gesprächspartner waren Personal- oder Ausbildungsleiter, die bei der Schaffung und Einführung neuer Ausbildungsberufe auch auf Branchenebene auf Arbeitgeberseite Pionierarbeit geleistet haben und/oder in verschiedenen, auf Ausbildungsfragen bezogenen Arbeitskreisen der Branche mitarbeiten. Zum Teil vertreten sie in dieser Eigenschaft auch ganz formell die Belange der Branche (bzw. der an Ausbildung interessierten Teile der Branche) auf Arbeitgeberseite, etwa gegenüber dem Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung oder der zuständigen Gewerkschaft; insofern sind sie also zugleich auch Verbandsexperten und verfügen über umfangreiche einschlägige Kenntnisse über die Situation der gesamten Branche.

Ungeachtet dieser spezifischen Möglichkeiten der Informationsgewinnung, die (eine solche Kombination von) Expertengesprächen bieten, haben diese jedoch durchaus auch ihre Grenzen, die nicht verschwiegen werden sollen. Diese liegen darin begründet, daß die von Implementationsproblemen unmittelbar betroffenen Arbeitskräfte nicht direkt befragt wurden, ihre Beweggründe und Verhaltensweisen aber den befragten Experten gegenüber aus Gründen des Selbstschutzes (bei Vorgesetzten) bzw. der sozialen Distanz (bei anderen Experten) möglicherweise nicht bekanntmachen; dies könnte bei einer Studie, die sich ausschließlich oder vorwiegend auf Expertenbefragungen stützt, dazu führen, daß bestimmte Aspekte verborgen bleiben. Jedoch ist diese Fehlerquelle bzw. Quelle von Lücken in Beschreibung und Erklärung von Implementationsproblemen hier aus verschiedenen Gründen doch nicht allzu hoch einzuschätzen: Zum einen werden ja auch Experten einbezogen, die die Interessen der betroffenen Arbeitskräfte vertreten und sich zu diesem Zweck auch bei diesen informieren müssen (Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter); hier dürfte die informationsbehindernde Wirkung der sozialen Distanz und vor allem einer gegensätzlichen Interessenlage deutlich reduziert sein. Zum anderen werden verschiedene Arten von Experten einbezogen, die aufgrund ihrer Funktion mit den Verhaltensweisen wie auch den dahinterliegenden In-

teressen der Arbeitskräfte konfrontiert sind: Vertreter von Ausbildungsabteilungen, die die Einstellungsgespräche mit jugendlichen Ausbildungsbewerbern bzw. deren Eltern führen; Betriebsleiter, die mit dem Verhalten von angelernten Arbeitskräften konfrontiert sind, Lösungen finden und zu diesem Zweck die Ursachen dieses Verhaltens eruieren müssen; Personalleiter, die bei Häufung von Konflikten generelle, für den ganzen Betrieb gültige Lösungsformen finden und sich zu diesem Zweck ebenfalls Informationen über die relevanten Zusammenhänge auch bei den Betroffenen verschaffen müssen.

Und schließlich können - obwohl "Motivforschung" als Mittel der Informationsgewinnung explizit ausgeschlossen war - auch bestimmte Informationen über subjektive Orientierungen von Arbeitskräften zur Überprüfung herangezogen werden, da, wie erwähnt, die Ergebnisse einer entsprechend ausgerichteten Untersuchung der Sozialforschungsstelle Dortmund zum Teil dafür nutzbar sind.

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß zwar nicht ganz auszuschließen ist, daß einzelne, sehr spezifische Konsequenzen von Implementationsproblemen für Arbeitskräfte und vereinzelte Arbeitskräftereaktionen mit dieser Studie nicht erfaßt wurden. Insgesamt ist jedoch davon auszugehen, daß sie ihre eigentliche Aufgabe - die Erfassung der wichtigsten gemeinsamen Ursachen der Implementationsproblematik, ihrer Übertragbarkeit und möglichen Lösungen - durchaus erfüllen dürfte.

(3) Die Strukturanalyse als Verfahren zur Auswertung der in den empirischen Erhebungen gewonnenen Informationen ergibt sich aus dem Ziel, zu klären, ob und inwieweit die Implementationsproblematik auch auf andere Bereiche der Industrie übertragbar ist und ob und wie gegebenenfalls diese Probleme gelöst werden (können). Diese Fragen können, wie dargelegt, nicht durch eine Totalerhebung oder repräsentative Stichprobe geklärt werden. Sie werden beantwortet zum einen durch eine empirische Überprüfung einer begrenzten Zahl von Betrieben, in denen ebenfalls neue Ausbildungsberufe

eingeführt wurden und dabei - wie sich zeigte - in sehr unterschiedlichem Ausmaß Probleme aufgetreten sind; und zum anderen durch (Struktur-)Analysen dieser Betriebe im Hinblick auf ihre gemeinsamen strukturellen Merkmale:

Es werden zwei Idealtypen betrieblicher Strukturen herausgearbeitet, die jeweils nur einige wenige Strukturmerkmale des Arbeits-einsatzes und der Gratifizierung<sup>2)</sup> von Arbeitskräften umgreifen. Der eine dieser Idealtypen - der Strukturtypus des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" - macht Implementationsprobleme hochwahrscheinlich; der andere - der Strukturtypus des "klassischen Facharbeiterbetriebs" - macht sie eher unwahrscheinlich.

Auf diese beiden hier zu analytischen Zwecken herausstilisierten betrieblichen Strukturtypen und ihre einzelnen Strukturmerkmale wird auch die Analyse der von den Betrieben entwickelten Problemlösungen und deren gemeinsamer Merkmale bezogen. Zentral ist hierbei die Frage, welches die wichtigsten Charakteristika dieser Problemlösungen sind und wie sich diese zu den gegebenen Strukturmustern des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes und der Gratifizierung verhalten.

(4) Diese Idealtypen betrieblicher Strukturen geben zugleich die Ebene der Generalisierung vor: Dadurch, daß das Auftreten oder Fehlen von Implementationsproblemen auf die beiden genannten Strukturmuster zurückgeführt werden kann, wird es möglich, die strukturellen Merkmale des Arbeitskräfteeinsatzes a n d e r e r, hier nicht untersuchter Bereiche als Indikator dafür zu nutzen, ob bei Einführung neuer Ausbildungsberufe Implementationsprobleme zu erwarten sind oder nicht und welche Lösungen sie gegebenenfalls finden können. Aussagen über zukünftige Probleme und entsprechenden Problemlösungsbedarf einer Branche sind also mit anderen Worten daraus abzuleiten, welchem der beiden alternativen

2) das heißt der Entlohnung; der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsinhalte und darin eventuell angelegten Qualifizierungschancen; und der Sicherheit vor /Absicherung gegen die Risiken von Qualifikationsentwertung, Gesundheitsverschleiß, (Lohn-)Abgruppierung und Arbeitsplatzverlust.

Strukturtypen sich die Betriebe dieser Branche - mehr oder minder deutlich - zuordnen lassen. Die mit diesem Verfahren zu erzielenden generelleren Aussagen sind also notwendigerweise auf das Vorhandensein oder Fehlen solcher Strukturmerkmale bezogen, sie sind konditioniert. Eine konkretere Anwendung auf einen spezifischen Bereich - etwa einen Betrieb oder eine Branche - setzt also immer konkretere Kenntnisse über dessen Strukturmerkmale voraus.

Dieses Verfahren hat natürlich bestimmte Konsequenzen für Reichweite und Grenzen derjenigen generelleren Aussagen, die es als Ergebnis erbringen kann. Diese Grenzen werden in Kapitel VII, wo aus der Analyse der empirischen Ergebnisse solche generelleren Schlußfolgerungen gezogen werden, im einzelnen dargestellt.

## 2. Die empirische Informationsbasis der Untersuchung

Auf diese Methode einer qualitativ bestimmten Strukturanalyse und Generalisierung ist auch die Auswahl der empirischen Untersuchungsfelder und damit die Informationsbasis bezogen: Die Strukturhypothesen wurden ausdifferenziert, überprüft und in ihrer Gültigkeit zunehmend abgesichert

- o durch eine Sekundäranalyse der für die Implementationsproblematik einschlägigen Informationen und Materialien aus der 1976/77 in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie durchgeführten Untersuchung;
- o durch eine nochmalige Untersuchung in ausgewählten Betrieben dieser Branchen im Hinblick auf die Ursachen von Implementationsproblemen und ihren jetzigen Stand;
- o und vor allem durch die Einbeziehung einiger weiterer Betriebe aus anderen Branchen.



Die empirischen Grundlagen dieser Studie stammen damit aus:

(1) 12 Betriebsfallstudien der 1976/77 durchgeführten Untersuchung in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie.

Es handelt sich dabei um Fallstudien in acht Betrieben der Eisen- und Stahlindustrie (im folgenden immer abgekürzt S 1 bis S 8) und in vier Betrieben der Chemischen Industrie (C 1 bis C 4).

In diesen beiden Branchen waren 1976/77 durchgeführt worden:

- o vier umfangreiche Betriebsfallstudien von zweiwöchiger (S 1, S 2 und C 1) bzw. einwöchiger (C 2) Dauer;
- o acht Kurzfallstudien von in der Regel eintägiger Dauer (S 3, 4, 5, 6, 7, 8 sowie C 3 und C 4).

Im Rahmen der jetzt abgeschlossenen und hier vorgelegten Untersuchung wurde die Gesamtheit der aus diesen 12 Betriebsfallstudien stammenden Untersuchungsmaterialien (Interviewprotokolle, Zahlenmaterialien und betriebliche Dokumente aller Art) durchgearbeitet im Hinblick auf solche Informationen, die die Implementationsproblematik und ihre Hintergründe betreffen ("Sekundäranalyse"). Diese Informationen, die für die damalige Fragestellung - Ursachen für die Entstehung betrieblicher Interessen an neuen Ausbildungsberufen - nicht zentral waren und deshalb auch nur am Rande erhoben worden waren, waren der Ausgangspunkt dieses Projektantrags; sie erwiesen sich allerdings nun in der Regel doch als zu rudimentär, zu undifferenziert und zu vereinzelt, um ohne zusätzliche Recherchen zur Klärung der inzwischen sehr viel stärker ausdifferenzierten Fragestellung wesentlich beitragen zu können. Sie werden deshalb im folgenden nur sehr begrenzt zur Illustration struktureller Aussagen herangezogen.

Jedoch wurden in allen Betrieben, die in die 1976/77 durchgeführte Untersuchung einbezogen waren, jetzt noch einmal Informationen über die Entwicklung der Probleme seit damals und über ihren augenblicklichen Stand eingeholt; insbesondere die Informationen über die seitherige Entwicklung der Rekrutierungszahlen werden in die Darstellung aufgenommen, aber auch einzelne Aussagen über Kontinuität oder Verschwinden der Probleme der Integration und über neuere Problemlösungsmaßnahmen.

(2) Zwei Nacherhebungen von jeweils zwei- bis dreitägiger Dauer in je einem Betrieb der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie (C 3 und S 3).

Diese beiden Betriebe, die bereits von Kurzfallstudien im Rahmen der 76/77er Untersuchung in ihren allgemeinen Bedingungen bekannt waren, wurden noch einmal gezielt im Hinblick auf die Implementationsproblematik, ihre Ursachen und möglichen Lösungen untersucht.

(3) Sieben Kurzfallstudien in sechs weiteren Branchen:

- o Ein Betrieb der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie, der seit 1964 Jugendliche zu Verpackungsmittelmechanikern<sup>3)</sup> ausbildet (im folgenden: der Betrieb VP).

Die Ausbildung zum Verpackungsmittelmechaniker konnte an eine gewisse, nie ganz unterbrochene Tradition der Ausbildung von Produktionsarbeitern anschließen<sup>4)</sup>: Vor 1964 war in dem Vorläuferberuf des Faltschachtelmachers ausgebildet worden, allerdings zu einem geringeren Anteil des Ersatzbedarfs an qualifizierten männlichen Arbeitskräften; daneben wurden damals in größerem Umfang Werkzeugmacher, vor allem Schlosser und handwerklich irgendwie vorqualifizierte Arbeitskräfte für entsprechende Positionen im Betrieb angelernt.

Insgesamt ist dieser Verpackungsmittelbetrieb also nicht unbedingt als eindeutiger Fall einer erstmaligen Implementation eines neuen Ausbildungsberufes anzusehen, sondern eher als Grenzfall hin zu jenen Betrieben, die über kontinuierliche Ausbildungstradition verfügen und lediglich ab einem bestimmten Zeitpunkt dafür einen neu überarbeiteten Ausbildungsberuf nutzen. Da dieser Beruf jedoch offensichtlich sehr grundlegend verändert wurde und so auch für neue Einsatzbereiche nutzbar geworden ist, und da gerade der "Grenzfall-Charakter" dieses Betriebes bestimmte Zusammenhänge besonders deutlich zu erkennen erlaubt, wurde er in die Darstellung mit aufgenommen.

- o Ein Betrieb der Flachglas erzeugenden Industrie, der seit 1971 Jugendliche und Erwachsene zu Glaswerkern<sup>5)</sup> ausbildet (im folgenden: der Betrieb FG)

- 
- 3) Der Ausbildungsberuf des Verpackungsmittelmechanikers entstand 1964 durch Zusammenlegung verschiedener Vorläuferberufe, durch eine Überarbeitung dieser zusammengelegten Berufe und durch Erweiterung um Funktionen der Maschinenreparatur und Kunststoffverarbeitung; durch letzteres wurde er auch in Kunststoff verarbeitenden Produktionsbereichen verwendbar, wo es vorher keine fachspezifische Ausbildung gegeben hatte.
  - 4) Dieser Sachverhalt einer nie ganz unterbrochenen Ausbildungstradition war vor Kontaktaufnahme nicht erkennbar, sondern stellte sich erst im Laufe der Befragung heraus.
  - 5) Die Ausbildungsordnung für die Ausbildung zum Glaswerker wurde 1971 neu erlassen.

- o Ein Betrieb der Papier, Pappe, Zellstoff und Holzstoff erzeugenden Industrie, welcher seit 1975 Papiermacher<sup>6)</sup> ausbildet (im folgenden: der Betrieb PE)
- o Ein Betrieb der Hohlglas erzeugenden Industrie, der seit 1975 Maschinenglasmacher<sup>7)</sup> ausbildet (im folgenden: der Betrieb HG).
- o Ein Betrieb der Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Industrie, der Chemiefacharbeiter und Kunststoffformgeber<sup>8)</sup> ausbildet (im folgenden: der Betrieb KK)

Dieser Betrieb bildet seit 1976 - in Ermangelung eines direkt auf seine Produktionsweise zugeschnittenen Ausbildungsberufes - Chemiefacharbeiter und Chemiefacharbeiterinnen aus; ab Herbst 1980 wurde zusätzlich die Ausbildung zum Kunststoffformgeber aufgenommen, wobei in einem vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft unterstützten Modellversuch eine für diesen Produktionszweig geeignete Fachrichtung Kautschuk erprobt werden soll. Mittel- bis längerfristig wird diese neue Ausbildung - bei entsprechendem Erfolg - möglicherweise die Chemiefacharbeiter-Ausbildung ganz ersetzen.

- 
- 6) Der dreijährige Ausbildungsberuf des Papiermachers wurde 1975 neu geschaffen; er löst die 1972 gestrichenen zweijährigen Berufe des Pappemachers und des Zellstoffmachers ab. Die Papiermacher-Ausbildung ist in die Fachrichtungen Papier - Karton - Pappe oder Zellstoff gliedert.
  - 7) Die Ausbildungsordnung für den Maschinenglasmacher wurde 1975 neu erlassen. Der 1972 gestrichene Vorläuferberuf gleichen Namens von 1939 wurde nach Informationen der befragten Experten nie für Ausbildungszwecke, sondern nur während des Krieges für die Freistellung von Arbeitskräften ("U.k.-Stellung") genutzt. Der Maschinenglasmacher ist ein zweijähriger Beruf; dieser Tatbestand ist jedoch derzeit in Diskussion, da zum einen nach Ansicht verschiedener Experten diese Zeit nicht zur Vermittlung ausreichender Qualifikationen und zu ihrer tätigkeitsbezogenen Vertiefung ausreicht; und da zum anderen eine Angleichung an andere vollwertige dreijährige Berufe bildungspolitisch und rekrutierungspolitisch sinnvoll erscheint. Gespräche der Sozialpartner über die Integration des Maschinenglasmachers und des Glaswerkers scheinen schon relativ weit gediehen zu sein.
  - 8) Die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter, eine dreijährige Ausbildung, wurde 1949 geschaffen und verabschiedet, das entsprechende Berufsbild jedoch erst 1958 präzisiert und damit nutzbar gemacht. Die dreijährige Ausbildung zum Kunststoffformgeber, im dritten Jahr sehr stark aufgesplittet (acht Fachrichtungen), wurde 1976 neu geschaffen.

- o Zwei Betriebe der Lebensmittelindustrie, die die Ausbildung zur Fachkraft für Lebensmitteltechnik<sup>9)</sup> aufgenommen haben bzw. aufnehmen werden

Der eine dieser beiden Betriebe ist an einem Modellversuch zur Erprobung des neuen Ausbildungsberufs "Fachkraft für Lebensmitteltechnik" beteiligt; er war auch an seiner Entwicklung und bildungspolitischen Durchsetzung sehr interessiert und selbst aktiv beteiligt. Die konkreteren Bedingungen dieses Betriebes, insbesondere seine Arbeits- und Entlohnungsstrukturen, konnten jedoch leider nicht in der wünschenswerten Detailliertheit geklärt werden, so daß er nicht als Betriebsfall, sondern nur mit allgemeineren Informationen in die Auswertung einbezogen wird.

Auch in dem zweitgenannten Betrieb besteht hohes Interesse an Facharbeitern und Ausbildung; eine Beteiligung am Modellversuch unterblieb jedoch aus bestimmten, für die hier angesprochene Fragestellung zufälligen Gründen, noch für dieses Jahr.

---

9) Bei dem Ausbildungsberuf "Fachkraft für Lebensmitteltechnik" handelt es sich um einen Beruf, der eben jetzt erst implementiert wird: Der Modellversuch wurde im Herbst 1980 gestartet mit der Zielsetzung, daß daraus in einigen Jahren ein regulärer Ausbildungsberuf wird. Man rechnet damit, daß in diesen Beruf jährlich etwa 250 Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt werden. An der Erprobungsphase wollten sich 30 Betriebe mit etwa 150 Auszubildenden beteiligen; nach neueren Informationen sind es faktisch nur 26 Betriebe mit 75 Jugendlichen, davon 20 weiblichen.



TEIL A:

Problembeschreibung und Einführung



## Probleme der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz

Im folgenden wird - dem Untersuchungsziel entsprechend - nicht auf diejenigen Ursachen für verzögerte oder gänzlich unterbliebene Einführung und Nutzung neuer Ausbildungsberufe eingegangen, welche ausschließlich und unvermittelt betrieblichen Interessen an der typischen Qualifikation des qualifizierten Angelernten bzw. an der Qualifizierung von Arbeitskräften durch langjährige Anlernung im Produktionsprozeß zuzurechnen sind.

Die wichtigsten dieser Ursachen sind bestimmte relative Vorteile, welche unter bestimmten Bedingungen Anlernung und Angelernten-Einsatz im Verhältnis zu Ausbildung und Facharbeiter-Einsatz für die möglichst kostengünstige und zuverlässige kontinuierliche (Wieder-)Herstellung von Volumen und qualitativer Struktur der Belegschaften - und damit für eine der wichtigsten Voraussetzungen einer rentablen Produktion überhaupt - bieten<sup>1)</sup>.

Die folgende Darstellung argumentiert ausschließlich auf der Basis von (bereits eingetretenen) Veränderungen, welche die Ersetzung von langjähriger Anlernung durch Ausbildung bzw. von qualifizierten Angelernten durch Facharbeiter für Betriebe zu einer rationalen Strategie machen.

Die neu entstandenen betrieblichen Interessen an Produktionsausbildungen sind (nach den Ergebnissen der darauf konzentrierten Untersuchungen in der Chemischen und der Stahlindustrie wie auch nach den insgesamt eher kursorischen Informationen der 1980/81er Erhebung, die ja nicht auf diese Frage ausgerichtet war) offenbar in allen untersuchten Branchen, trotz aller Unterschiedlichkeit von Produkten, Produktionsweise, Technologie usw. doch im wesentlichen auf dieselben generelleren Ursachen zurückzuführen. Zusammengefaßt sind dies zum einen bestimmte innerbetriebliche technisch-ökonomische Veränderungen, welche die Betriebe im Interesse der Sicherung und Erhöhung von Rentabilität selbst in Gang gesetzt haben: insbesondere umfassende technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen; eine nach-

1) Für die Verhältnisse in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie vgl. dazu Drexel/Nuber 1979, S. 152 ff; sowie Drexel 1980a und b.



haltige Erhöhung der Produktivität der eingesetzten Arbeitskraft durch vielfache Reduzierung der relativen Personaldichte, wodurch der selbsttätige Erwerb von Qualifikation im laufenden Arbeitsprozeß immer mehr erschwert wird; sowie zum Teil sprunghafte Ausweitungen oder auch Reduzierungen der Gesamtkapazitäten und damit verstärkt notwendig werdende Umsetzungen des vorhandenen Personals in andere Produktionsbereiche.

Zum anderen sind dies **gesellschaftliche** Veränderungen, die als mehr oder minder indirekte Konsequenz solcher betrieblicher Veränderungen anzusehen sind: insbesondere die nachhaltige Verknappung der für diese Betriebe auf dem Arbeitsmarkt rekrutierbaren, handwerklich vorqualifizierten Arbeitskräfte; sowie die wachsende Notwendigkeit, die qualifizierten Arbeitskräfte gegen die negativen Konsequenzen von Qualifikationsentwertung, Arbeitsplatzverlust und teilweise stark zunehmender vorzeitiger Minderung der Leistungsfähigkeit besser zu sichern, - u.a., ähnlich wie Facharbeiter, durch ein arbeitsmarktgängiges Qualifikationszertifikat und das Anrecht auf Umschulung und Berufsunfähigkeitsrente.

Im folgenden werden also nur diejenigen Probleme dargestellt, welche im größeren Teil der insgesamt in die Untersuchung einbezogenen 19 Betriebe die **Realisierung** einer von den Unternehmensleitungen bereits getroffenen Interessenabwägung **zugunsten** von Ausbildung und Einsatz von Facharbeitern gefährdet haben.

Dabei handelt es sich im wesentlichen um zwei Bündel von Problemen:

- o zum einen um Probleme, die in einer mangelnden Akzeptanz von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz durch das vorhandene Produktionspersonal der Betriebe, ja, in deren aktivem Widerstand dagegen zum Ausdruck kommen;
- o zum anderen um Probleme, die sich in erheblichen Schwierigkeiten, ja, der Unmöglichkeit äußern, die gewünschten Quanten von Jugendlichen für diese Ausbildungen zu rekrutieren.

Beiden Bündeln von empirisch zu beobachtenden Schwierigkeiten liegen tiefergehende und generellere Probleme der Integration von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz in die traditionellen Einsatzbereiche von angelernten Arbeitskräften zugrunde. Solche Pro-

bleme bestehen allerdings nur für die Mehrzahl der hier einbezogenen Betriebe, nicht für alle.

In den folgenden Kapiteln I und II werden zunächst diese Äußerungsformen einer generelleren Problematik auf deskriptiver Ebene dargestellt; es werden also die Schwierigkeiten gezeigt, wie sie in den Betrieben konkret in Erscheinung traten und treten oder aber von den Betriebsleitungen bei ihrer Entscheidung für die Einführung von Ausbildungen befürchtet - und deshalb zum Teil von vornherein mit bestimmten Problemlösungsmaßnahmen beantwortet - wurden. Im anschließenden Teil B werden dann die gemeinsamen und strukturellen Ursachen dieser Schwierigkeiten auf analytischer Ebene herausgearbeitet.



# I. Probleme der Akzeptanz von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz durch das vorhandene Personal

In einem - relativ kleinen - Teil der insgesamt in diese Studie einbezogenen Betriebe war die Entscheidung der Unternehmensleitungen, Produktionsfacharbeiter auszubilden und einzusetzen, von vornherein ohne alle Probleme von seiten der im Betrieb beschäftigten Arbeitskräfte möglich.

Dies war und ist der Fall im Betrieb C 3 der Chemischen Industrie, in dem Betrieb der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie (VP) und wird, wenn die Einschätzungen der befragten Experten sich bewahrheiten, auch in dem in die Untersuchung und Auswertung einbezogenen Betrieb der Lebensmittelindustrie (LM) der Fall sein<sup>2)</sup>.

Für die meisten der in die Studie einbezogenen Betriebe jedoch bedeutete eine Entscheidung der Unternehmensleitung für Ausbildung und Einsatz von Produktionsfacharbeitern (die Gefahr) erhebliche(r) Konflikte mit bestimmten Gruppen des vorhandenen Personals, sei es nun faktisch oder potentiell.

Es war bzw. ist dies - in sehr unterschiedlichem Ausmaß - der Fall in den in die Untersuchung einbezogenen Betrieben der Hüttenindustrie, in drei der einbezogenen vier Chemiebetriebe, in dem Betrieb der Flachglasindustrie, in dem Betrieb der Papierindustrie und in schwächerem Maße in den Betrieben der Hohlglasindustrie sowie der Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Industrie.

- 2) Es ist daran zu erinnern, daß in der in die Untersuchung mit zwei Betrieben einbezogenen Lebensmittelindustrie ein neuer Ausbildungsberuf eben erst eingeführt wird bzw. sich im Stadium des Modellversuchs befindet. Implementationsprobleme hätten sich also noch gar nicht zeigen können. Die befragten Experten dieser Branchen - außer den Experten aus zwei Betrieben verschiedene Vertreter der zuständigen Gewerkschaft, welche sich ihrerseits auf umfangreiche einschlägige Diskussionen zur Einführung des neuen Berufs in Seminaren mit Betriebsräten und Vertrauensleuten aus vielen Betrieben stützen konnten - vermuten, daß generell kaum Implementationsprobleme auftreten werden. Es erscheint deshalb vertretbar, denjenigen der beiden Betriebe, über den ausreichend detaillierte Informationen zu erhalten wa-

Fortsetzung s. folgende Seite unten.

In einer Reihe von diesen Betrieben sind allerdings durch Fakten voll abgesicherte und definitive Aussagen über das Auftreten oder Fehlen solcher Probleme *n o c h* nicht möglich, da sie erst seit so kurzer Zeit und/oder in einem (im Verhältnis zu ihrem Personalbestand) relativ so geringem Umfang ausbilden, daß noch keine oder nur sehr wenige Facharbeiter in die Produktion gelangt sind; solche Probleme (oder ihr Fehlen) hätten infolgedessen in diesen Betrieben noch gar nicht deutlich sichtbar werden können. Außerdem sind in einzelnen dieser Betriebe die potentiellen Probleme aufgrund von spezifischen Formen der Einführung, die als "Problemlösungen" interpretiert werden können, nicht offen (d.h. in Form manifester Konflikte) zum Ausbruch gekommen (insbes. in Betrieb PE).

Welcher Natur waren nun diese Konflikte? Vorweg läßt sich an dieser Stelle zusammenfassend folgendes festhalten:

Zum einen wurde und wird die Ablehnung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz von *m e h r e r e n* Gruppen des Produktionspersonals getragen bzw. durch die Unternehmensleitungen vorhergesehen. Es handelt sich dabei insbesondere um die wichtigsten (Teil-)Gruppen dieser Arbeitskräfte: die qualifiziertesten Produktionsarbeiter, die Vorarbeiter und Meister sowie die Betriebsleiter<sup>3)</sup> der sogenannten Produktionsbetriebe.

Zum anderen bestehen aufgrund der in diesen Produktionsbetrieben gegebenen Bedingungen vielfältige Ansatzpunkte für diese Arbeitskräfte, ihre Ablehnung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz in konkrete Widerstandsaktionen umzusetzen. Diese Ansatzpunkte lassen sich danach unterteilen, ob sie durch die Rahmenbedingungen der eigentlichen Ausbildung selbst oder durch die Bedingungen des Einsatzes und der Integration junger Facharbeiter nach Abschluß ihrer Ausbildung in die bestehenden Produktionsbelegschaften gegeben sind:

## 2) Fortsetzung:

- ren, in die Gruppe der Betriebe ohne Probleme einzureihen; und dies trotz der Tatsache, daß er sich aus für das Problem zufälligen Gründen am ersten Probelauf des Modellversuchs noch nicht beteiligt, sondern die Ausbildung erst später aufnehmen will.
- 3) Als "Betriebsleiter" werden im folgenden - gemäß dem Sprachgebrauch der Mehrheit der untersuchten Betriebe - diejenigen Personen bezeichnet, die für bestimmte, organisatorisch und meist auch räumlich abgegrenzte Produktionseinheiten (sog. Produktionsbetriebe) die oberste Verantwortung tragen (z.B. für einen Hochofen o.ä.). Diese Arbeitskräfte sind ihrer Ausbildung nach meist Akademiker, oft auf Basis einer Lehrausbildung, also Ingenieure.

o Konstruktionsprinzip der betrieblichen Ausbildung generell, aber noch einmal in besonderem Maße der Ausbildung für Produktionstätigkeiten - etwa im Vergleich mit der durchschnittlichen großbetrieblichen Ausbildung in den traditionellen Metall- und Elektroberufen - ist es, den sogenannten praktischen Teil der Ausbildung in erheblichem Umfang oder vollständig auf Qualifizierungsprozessen aufzubauen, die innerhalb der Produktionsbetriebe erfolgen. Diese Qualifizierungsprozesse müssen sich auf Qualifizierungsfunktionen der dort produktiv eingesetzten Arbeitskräfte verschiedenen hierarchischen Niveaus stützen. Infolgedessen bietet schon die eigentliche Ausbildungszeit diesen Arbeitskräften vielfältige Möglichkeiten, ihre Ablehnung zu artikulieren und auch in entsprechendes Verhalten umzusetzen. Dies ist natürlich um so mehr der Fall, je geringer der Anteil der in einer Lehrwerkstätte oder in sonstigen von der Produktion getrennten Lernorten verbrachten Zeit an der gesamten Ausbildungszeit ist.

o Ebenso bietet die für den produktiven Einsatz der jungen Facharbeiter nach Ausbildungsabschluß unabdingbare Phase der Einarbeitung auf einem (anspruchsvollen) Arbeitsplatz Ansatzpunkte für Opposition gegen den Einsatz junger Facharbeiter. Denn für Einarbeitung und produktiven Einsatz neuer Arbeitskräfte ist ja ihre Integration in die bestehenden Arbeitsteilungs- und Kooperationsverhältnisse, ihre Akzeptierung insbesondere durch die wichtigsten Arbeitskräftegruppen, ihre Einweisung in die gegebenen, nicht nur formellen, sondern auch informellen Strukturen unbedingt notwendig.

(1) Konflikte bei der Einführung von Ausbildungen und Einsatz junger Facharbeiter gab und gibt es nach den Berichten der befragten Experten vor allem mit einem Teil der im Betrieb beschäftigten angelernten Produktionsarbeiter. Es handelt sich dabei um Arbeitskräfte, die sich im jeweiligen Betrieb über lange Jahre hinweg sukzessive auf immer anspruchsvollere und besser entlohnte Arbeitsplätze emporgearbeitet und die dafür notwendigen Qualifikationen selbsttätig bzw. nur mit Unterstützung ihrer unmittelbaren Kollegen und Vorgesetzten innerhalb des Produktionsprozesses

erworben haben<sup>4)</sup>. Am nachhaltigsten wurde die Ablehnung von Ausbildung und Einsatz junger Facharbeiter offenbar vor allem von den sogenannten Spitzenarbeitskräften, d.h. den qualifiziertesten Angelernten zum Ausdruck gebracht. Dies sind aufgrund der bestehenden Traditionen der Qualifizierung durch mehrfachen Arbeitsplatzwechsel in vertikaler Richtung durchweg Arbeitskräfte mit besonders langjähriger Betriebszugehörigkeit. Widerstand ist also insbesondere von seiten einer Gruppe von Arbeitskräften "in ihren besten Jahren" zu erwarten, die bereits relativ weit aufgestiegen und für das Funktionieren des Produktionsprozesses besonders wichtig sind.

Allerdings ist nicht ganz auszuschließen, daß diese Feststellung nur eine "perspektivische Verzerrung" ist insofern, als die zentralen Instanzen der Betriebe, denen die befragten Experten ja in der einen oder anderen Form zugehören, den Widerstand dieser Gruppe nur am stärksten wahrgenommen und für relevant erachtet haben: Diese Gruppe ist ja sowohl für die Aufrechterhaltung und Effektivität der Produktion wie auch für die Vertretung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen im Betrieb besonders wichtig.

Solche Arbeitskräfte versuch(t)en vielfach, so wurde berichtet, dann, wenn Jugendliche zur praktischen Ausbildung in die Produktionsbetriebe kamen, ihnen wichtige Qualifizierungschancen vorzuhalten. Da der vorübergehende Einsatz "vor Ort" zu Qualifizierungszwecken notwendigerweise gerade im Umfeld der anspruchsvolleren Arbeitsplätze, welche durch diese qualifiziertesten Angelernten besetzt sind, erfolgen muß, kann hieraus im Grenzfall eine völlige Blockade des praktischen Teils der Ausbildung resultieren.

In weiter zurückliegenden Jahren hatte dieser Widerstand meist eher die Form der Beschäftigung der Jugendlichen mit Tätigkeiten ohne Qualifizierungseffekt (vom Typ des Brotzeitholens o.ä.); später, wohl im Zusammenhang mit der allgemeinen politischen Kritik an ausbildungsfremden Tätigkeiten, die Form der Verweigerung wichtiger Informationen über den jeweiligen Arbeitsplatz, welcher für die Jugendlichen die Funktion eines Ausbildungsplatzes hat, und/oder der Verweigerung von Einarbeitung auf qualifizierungsrelevanten Arbeitsplätzen und sukzessive eigenverantwortlicher Mitarbeit, wodurch ja die Qualifizierungschancen des Lern-

4) Vgl. dazu im einzelnen: Teil B, Kap. I.

orts Betrieb eigentlich erst erschlossen werden ("nicht in die Karten schauen lassen", "rumstehen lassen")<sup>5)</sup>.

Ein Teil der Arbeitskräfte versuchte aber auch, ihrer Ablehnung durch aktive Formen des Widerstandes Nachdruck zu verleihen: Sie begegneten den Jugendlichen dann, wenn diese für die praktischen Teile der Ausbildung in die Produktionsbetriebe kamen, mit offener oder verdeckter Antipathie, mit Spott in bezug auf deren faktische oder unterstellte Berufserwartungen usw. Es gibt hier also die verschiedensten Formen von (halb-)offenen Konflikten und Reibereien, die letztlich zum "Vergraulen" der potentiellen jungen Facharbeiter führen können.

In ähnlicher Weise haben manche Angelernte später, wenn die jungen Arbeitskräfte nach Abschluß ihrer Ausbildung in der Produktion eingesetzt wurden, diesen Einsatz und die dann noch notwendigen weiteren Qualifizierungsprozesse - Anlernung und Einarbeitung auf dem ersten ihnen zugewiesenen konkreten Arbeitsplatz - zumindest nicht (ausreichend) unterstützt, wenn nicht zu torpedieren versucht. Zum Teil verweigerten sie ihnen auch die unabdingbare Integration in den Kooperationszusammenhang und - vielleicht noch wichtiger - in den sozialen Zusammenhalt der Arbeitsgruppe. Verschiedentlich wurde berichtet, daß junge Facharbeiter von den Personalleitungen aus solchen Einsatzbereichen wieder zurückgezogen werden mußten, da sie "nicht angenommen" worden waren<sup>6)</sup>.

(2) Ähnlicher Widerstand wurde berichtet bzw. erwartet von seiten eines Teils der Meister und Vorarbeiter, die Ausbildung und Einsatz junger Arbeitskräfte in das tägliche Produktionsgeschehen integrieren mußten.

Meister und Vorarbeiter können Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz an verschiedenen Punkten zumindest beeinträchtigen, wenn nicht verunmöglichen: Dieser Gruppe der unteren Führungskräfte obliegen zum einen meist bestimmte anspruchsvollere Qualifizierungsaufgaben "vor Ort", d.h. in der praktischen Ausbildung im Produktionsbetrieb, - insbesondere verbale Erklärungen der Pro-

5) Vgl. dazu auch: "Wir hatten wenig Freizeit; es war ein hartes Jahr", ein Interview mit Maschinenglasmachern, das G. Bosch, H. Kohl und B. Schütt geführt haben.

6) Allerdings gab es auch andere Reaktionen, insbesondere die Forderung nach Einführung von Erwachsenenbildung bzw. ein verstärkter Andrang dazu. Vgl. Teil B, Kap. III.2.



duktionsabläufe und der Funktion des einzelnen Arbeitsplatzes in diesem Rahmen. Zum anderen müssen im Fall von Reibereien und Konflikten zwischen älteren Arbeitskräften und jungen Auszubildenden diese Produktionsvorgesetzten in der einen oder anderen Weise eingreifen und schlichten; sie bestimmen damit "das Klima" gegenüber den Jugendlichen wesentlich mit. Insgesamt bieten alle ihre Funktionen für die praktischen Teile der Ausbildung Ansatzpunkte für eventuelle Opposition.

Dies gilt bis zu einem gewissen Grad auch für die ganz wesentliche Frage des ausbildungsgerechten Einsatzes und damit der weiteren beruflichen Entwicklung der jungen Arbeitskräfte nach Abschluß ihrer Ausbildung: Den Meistern obliegt im Regelfall dann, wenn die Vertretung vorübergehend ausfallender Kollegen notwendig wird, die tentative Zuweisung von Arbeitskräften auf höherwertige Arbeitsplätze. Die in der vorübergehenden Übernahme eines höherwertigen Arbeitsplatzes angelegten Bewährungschancen aber entscheiden normalerweise über weitere Entwicklungsmöglichkeiten: Wer solche Chancen eines vertretungsweisen Ausfüllens eines anspruchsvollen Arbeitsplatzes nicht bekommt oder wer sie in einem Bereich bekommt, wo die Qualifizierungsmöglichkeiten und/oder die Spanne der Arbeitsplatzhierarchie gering sind ("Sackgasse"), dessen Chancen für die dauerhafte Übernahme anspruchsvollerer Arbeitsplätze - d.h. für weitere Aufstiege - sind eben reduziert.

(3) Auch ein Teil der Betriebsleiter der Produktionsbereiche lehnte die Ausbildung über Jahre hinweg ab und tut dies zum Teil noch heute. Zwar ging auch die Initiative für die Einführung von Ausbildung häufig von bestimmten Betriebsleitern aus, die (oft jahrelang vergeblich) als "Propagandisten der Ausbildung" auch gegenüber den Unternehmensleitungen aktiv waren. Jedoch gibt es offenbar in nicht unerheblichem Umfang auch Betriebsleiter, die die Ausbildung bzw. den Einsatz ausgebildeter Arbeitskräfte ablehn(t)en. Sie haben oft zunächst in dem (meist langjährigen) Prozeß der Durchsetzung des "Gedankens der Ausbildung" bei der Unternehmensleitung nachhaltig - mit dem ganzen Gewicht ihrer zentralen Verantwortung für den Produktionsablauf - opponiert.

Dann, wenn sich die Option für Ausbildung an der Unternehmensspitze aus hier nicht darzulegenden Gründen trotzdem durchgesetzt hatte, versuchten sie, ihren Widerstand begrenzt in ihrem Dispositionsbereich fortzusetzen. Verschiedentlich waren solche Betriebsleiter offenbar nicht gewillt, mit den Ausbildungsabteilungen zu kooperieren und - wie für die Ausbildung unabdingbar notwendig - Jugendliche für die praktische Qualifizierung vor Ort auch in ihren Abteilungen "durchlaufen zu lassen": Sie lehnten es ab, die jungen Auszubildenden an Plätzen mit guten Qualifizierungschancen einzuweisen und/oder fachlich qualifizierte und pädagogisch geeignete Meister, Vorarbeiter oder Produktionsarbeiter mit ihrer Einweisung, Betreuung und Kontrolle zu beauftragen.

Vor allem aber wollten manche Betriebsleiter die jungen Arbeitskräfte nach Abschluß ihrer Ausbildung nicht "übernehmen", d.h. in ihren Bereichen dauerhaft einsetzen; und dies sehr häufig trotz eines vorher artikulierten großen Bedarfs an besser qualifizierten und/oder jungen Arbeitskräften. Die Ausbildungsabteilungen konnten also in solchen Fällen "ihre" jungen Ausbildungsabsolventen nicht in die Produktionsbetriebe vermitteln. Vor allem gelang es oft nicht, sie auf ausbildungsadäquaten Erstarbeitsplätzen zum Einsatz zu bringen.

Zusammenfassend läßt sich also folgendes festhalten: Es hat in den meisten derjenigen Betriebe, die - ohne vorherige Entwicklung problemlösender Maßnahmen! - versuchten, Ausbildung und Einsatz von Produktionsfacharbeitern einzuführen, Widerstand in den verschiedensten Formen gegeben. Dieser Widerstand kam vor allem von seiten der qualifiziertesten angelernten Produktionsarbeiter, wurde aber auch durch andere Gruppen des Personals unterstützt und verstärkt<sup>7)</sup>. Allerdings sind Aussagen über die dominante "Verantwortlichkeit" einer bestimmten Arbeitskräftegruppe für solche

7) In einzelnen Fällen wurde dieser Widerstand darüber hinaus - nach einzelnen Aussagen auch von seiten gewerkschaftlicher Gesprächspartner - auch von betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitnehmervertretern mitgetragen.

wie die geschilderten Formen der Behinderung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz einigermaßen problematisch: Zum einen waren sehr konkrete Aussagen darüber in den Gesprächen mit den betrieblichen Gesprächspartnern verständlicherweise bis zu einem gewissen Grad tabuisiert. Zum anderen und vor allem aber wird in den verschiedentlichen Aussagen, "so etwas ergäbe sich eben so", durchaus in dem Sinne plausibel, daß dabei die Interessen und Verhaltensweisen von Arbeitskräftegruppen verschiedenen hierarchischen Niveaus zusammenspielen und ineinandergreifen können.

Allein schon aufgrund dieser Tatsache, daß der Widerstand von einer "Interessenkoalition" mehrerer Gruppen getragen wurde, konnten ihn die Betriebsleitungen nicht (nur) durch Anordnungen und eventuelle Sanktionsandrohungen brechen.

Außerdem verfügen diese Arbeitskräftegruppen aufgrund der dargestellten Rahmenbedingungen der praktischen Ausbildung speziell in diesen Bereichen über verschiedene, sehr effiziente Ansatzpunkte für die Umsetzung ihrer Interessen: Da relativ große Teile der Qualifizierung innerhalb der Produktionsbetriebe und des laufenden Arbeitsprozesses erfolgen (müssen), können die vorhandenen Arbeitskräfte nicht nur die Integration der ausgebildeten jungen Facharbeiter in die Belegschafts Kooperation behindern oder verweigern, sondern bereits auf der Stufe vorher - also in einem Zeitraum, in dem die zukünftigen Arbeitskräfte aufgrund von Jugendlichkeit, geringer Betriebszugehörigkeitsdauer und fehlender fachlicher Qualifikation noch besonders schwach sind - Druck ausüben durch die Verweigerung von notwendigen Qualifizierungsleistungen. Die Mehrheit der untersuchten Bereiche ist in dieser Beziehung also besonders "störanfällig".

Alle diese (potentiellen) Ansatzpunkte für Störungen einer effizienten Qualifizierung (sowohl der grundlegenden Ausbildung wie auch des Erwerbs von arbeitsplatz- und bereichsspezifischen Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrungen) sowie einer dauerhaften Integration in die Belegschaften machen also einen gewissen Konsens der wichtigsten Arbeitskräftegruppen der Produktion in bezug auf die Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz unabdingbar.

Vor allem aber können die Unternehmensleitungen im Hinblick auf die Aufrechterhaltung einer reibungslosen, effizienten und rentablen Produktion kein Interesse daran haben, durch eine rücksichtslose Durchsetzung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz gegen den Willen dieser Kerngruppen des produktiven Personals dieses zu demotivieren und u.U. sogar zu verlieren. Sie können die - wie in Teil B zu zeigen sein wird - hinter diesem Widerstand stehende Gefahr einer Verletzung zentraler Interessen dieser Arbeitskräfte nicht einfach negieren.

Daraus erklärt sich auch das Verhalten der Betriebe gegenüber diesen Problemen: Ein Teil der von solchen Problemen - faktisch oder potentiell - betroffenen Betriebe antizipierte diese und reagierte u.a.<sup>8)</sup> darauf mit der Rücknahme der Entscheidung für Ausbildung auf lange Jahre hinaus, bis veränderte Bedingungen diese Probleme leichter zu lösen erlaubten.

Eine zweite Gruppe der Betriebe antizipierte ebenfalls die auf sie zukommenden Schwierigkeiten, reagierte darauf jedoch mit der vorgängigen Entwicklung vielfältiger Maßnahmen zu ihrer Lösung<sup>9)</sup>.

---

8) Diese Reaktion war daneben auch, wie im folgenden Abschnitt zu zeigen sein wird, Konsequenz der teilweise offenbar erheblichen Schwierigkeiten, genügend (ausreichend qualifizierungsfähige) Jugendliche rekrutieren zu können. Dazu kommt, daß in einzelnen Betrieben ja auch der "Bedarf" an Ausbildung lange Zeit nicht ganz eindeutig und unumstritten war und deshalb "kleine Lösungen" etwa durch Weiterbildungskurse für Angelernte oder durch den Einsatz von Schlossern o.ä. zeitweise - gerade angesichts der Probleme der neuen Ausbildung - wieder praktikabel erschienen. Zu diesem "schleichenden Charakter des Defizitärwerdens der Anlernung und den Versuchen der Kompensation ihrer Defizite" in der Chemischen und der Hüttenindustrie vgl. Drexel/Nuber 1979 (S. 147 ff).

9) Diese Gruppe überlappt sich zum Teil mit der erstgenannten, da es vielfach dieselben Betriebe sind, die zunächst auf Ausbildung verzichtet haben, die sie Jahre später mit Hilfe bestimmter Problemlösungsmaßnahmen einführten.

Eine dritte Gruppe schließlich antizipierte die mit der Einführung von Ausbildung auf sie zukommenden Probleme entweder gar nicht oder nicht in ihrer ganzen Tragweite und glaubte infolgedessen, die getroffene Entscheidung ohne größere Veränderungen der Gegebenheiten in die Praxis umsetzen zu können<sup>10)</sup>. Diese Betriebe wurden mit den skizzierten typischen offenen Formen der Ablehnung und des Widerstands gegen Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz konfrontiert. Es ist - sowohl aufgrund der Aussagen der befragten Experten wie auch aufgrund von generelleren Struktur analogien - davon auszugehen, daß diese offenen Konflikte in etwa charakteristisch sind für Schwierigkeiten und Konflikte, welche auch die beiden zuvor genannten Gruppen von Betrieben bei Einführung von Ausbildung antizipierten und die sie dazu veranlaßten, - trotz des zum Teil massiven Bedarfs an Facharbeiterqualifikationen - (für lange Jahre) keine Jugendlichen auszubilden oder aber komplizierte problemlösende Veränderungen vorzunehmen.

Die eine wie die andere Reaktion wurde vielfach verstärkt dadurch, daß die Betriebe außerdem große Schwierigkeiten hatten, die neuen Ausbildungsberufe ausreichend attraktiv für die Gewinnung gut qualifizierbarer Ausbildungsbewerber zu machen. Dies soll im folgenden - ebenfalls zunächst auf deskriptiver Ebene - dargestellt werden.

---

10) Auch hier sind die Grenzen zur eben genannten Gruppe fließend, da eine Reihe von Betrieben zwar vorab bestimmte Veränderungen vornahm, diese jedoch im Verhältnis zu dem Ausmaß der Probleme inadäquat waren.

## II. Probleme der Rekrutierung von Jugendlichen für die neuen Ausbildungen

---

Die allermeisten der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe sind zumindest in einem bestimmten Zeitraum, wenn nicht generell, auf Schwierigkeiten gestoßen, Jugendliche für die neuen Ausbildungsberufe zu gewinnen, und haben deshalb die verschiedensten Maßnahmen zur Lösung dieses Problems entwickelt.

Die einzige, wirklich eindeutige Ausnahme stellt der Betrieb der Verpackungsmittelindustrie dar, der immer genügend Jugendliche mit den gewünschten Eigenschaften rekrutieren konnte. Zwar hatte auch der Kautschuk und Kunststoff verarbeitende Betrieb für e i n e n seiner beiden Ausbildungsberufe<sup>1)</sup> - ebenso wie dem Vernehmen nach die am Modellversuch "Fachkraft für Lebensmitteltechnik" beteiligten Lebensmittelbetriebe - keine Schwierigkeiten, genügend Jugendliche mit dem gewünschten Vorqualifizierungsniveau zu rekrutieren; doch haben diese Betriebe ihre Ausbildung auch für junge Mädchen und - die Lebensmittelbetriebe - für Jugendliche ohne Hauptschulabschluß geöffnet, eine Tatsache, die bereits als antizipierende Problemlösungsmaßnahme wirksam sein könnte, unabhängig davon, ob nun intendiert oder nicht<sup>2)</sup>. Die Zuordnung dieser Betriebe ist also uneindeutig.

Die Existenz von Rekrutierungsproblemen scheint auf den ersten Blick eher unglaublich: Es handelt sich hier ja um Ausbildungsmöglichkeiten, welche durchgängig die generell doch sehr hoch bewertete Chance einer Ausbildung in einem Industriebetrieb und zwar meist einem Großbetrieb eröffnen und damit - verbunden mit dem hohen Bedarf dieser Betriebe an qualifizierten Produktionsnachwuchskräften - die spätere Übernahme in diesen Betrieb und seine Stammbesellschaft sehr wahrscheinlich machen. Zudem sind diese

- 
- 1) Dieser Betrieb bildet seit einigen Jahren Chemiefacharbeiter und -facharbeiterinnen aus und hat 1980 versuchsweise mit der Ausbildung von Kunststoffformgebern begonnen.
  - 2) Für diese Vermutung in bezug auf den Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Betrieb spricht die Tatsache, daß dieser für die Ausbildung zum Kunststoffformgeber, für die lediglich männliche Jugendliche rekrutiert werden, schlechtere Rekrutierungsmöglichkeiten hat.

Ausbildungen in der Mehrzahl inhaltlich nicht uninteressant, ja, zum Teil offenbar durchaus anspruchsvoll. Schwierigkeiten, genügend und ausreichend vorqualifizierte Jugendliche für die Ausbildung gewinnen zu können, werden jedoch nicht nur durch die übereinstimmenden Aussagen der verschiedensten, sowohl betrieblichen wie auch gewerkschaftlichen Gesprächspartner belegt, sondern auch durch eine Reihe von eindeutigen Sachverhalten, die im folgenden darzustellen sind.

Zunächst sind jedoch diese Probleme bzw. ihre konkreten Äußerungsformen etwas näher einzugrenzen. Worin bestehen bzw. bestanden diese Rekrutierungsprobleme?

Die neuen Berufe sind oder waren offenbar für potentielle Ausbildungsbewerber nicht attraktiv, ja, zum Teil ausgesprochen unattraktiv. Dies äußert sich in den verschiedensten Abstufungen: von - im schwächsten Falle - einem deutlichen Attraktivitätsgefälle zwischen etwa der Schlosserausbildung und den Produktionsausbildungen bis hin zu der Unmöglichkeit, auch in einem Stadium eines akuten Lehrstellenmangels die vorhandenen Ausbildungskapazitäten für die neuen Berufe voll zu nutzen.

Das Ausmaß, in dem die hier vorliegenden Attraktivitätsprobleme manifest zutage treten, ist abhängig im wesentlichen von drei Größen: von der örtlichen Arbeitsmarktsituation für jugendliche Ausbildungsbewerber; von der absoluten Größe der betrieblichen Nachfrage nach Auszubildenden pro Jahr; und von dem vom Betrieb geforderten Vorqualifikationsniveau. Das bedeutet zum einen, daß die Stärke der offenen Schwierigkeiten - die sich etwa in der Differenz zwischen geplanter und realisierter Ausbildungsquote pro Jahr ausdrückt - nicht als eindeutiger und einziger Indikator für die Stärke der Probleme selbst angesehen werden kann, da in bestimmten Fällen die Arbeitsmarktsituation dieses Problem manifest werden läßt, während es in anderen Fällen durch eine andersartige Arbeitsmarktsituation latent gehalten wird. Zum anderen besteht ein partiell substitutives Verhältnis zwischen Einstellungsquoten und Vorqualifikationsniveau: Wenn ein Betrieb in seinen Ansprüchen an das Qualifikationsniveau der einzustellenden Bewerber Konzessionen macht, kann er tendenziell mehr Jugendliche gewinnen; und umgekehrt, wenn er nur eine kleine Zahl von Jugendlichen ausbilden will, ist es für ihn tendenziell leichter, ein besseres Vorqualifikationsniveau zu erreichen. Diese Zusammenhänge müssen bei den folgenden Aussagen über die Stärke der offenen Probleme verschiedener Betriebe ebenso wie bei den Zahlenbeispielen bewußt bleiben.

Am weitesten verbreitet und am deutlichsten manifest waren die Rekrutierungsprobleme zwischen Mitte der 60er und Beginn bis Mitte der 70er Jahre. Eine Reihe der Betriebe, die damals schon einen entsprechenden Ausbildungsberuf zur Verfügung gehabt hätten<sup>3)</sup> und damit in der Lage gewesen wären, auszubilden, versuchten dies (u.a.<sup>4)</sup>) aus diesem Grund erst gar nicht oder scheiterten bei ersten Versuchen an der Schwierigkeit, Jugendliche zu gewinnen.

Ersteres war der Fall bei mindestens zwei Stahlbetrieben (S 5 und S 6)<sup>5)</sup>; zweiteres war der Fall bei zwei Chemiebetrieben (C 1 und C 2), die in diesen Jahren unregelmäßig und nur in kleinsten Quanten ausbildeten, sowie in einem Betrieb der Eisen- und Stahlindustrie (S 7), der die Ausbildung nach einem Jahrgang (1966) aus diesem Grund auf längere Zeit überhaupt einstellte.

Manche Betriebe haben in der Folgezeit durch Nutzung der ungünstigen Arbeitsmarktsituation für Ausbildungsbewerber und/oder durch zusätzliche betriebliche Problemlösungsmaßnahmen ihre Rekrutierungssituation soweit verbessern können, daß sie heute keine oder kaum noch Probleme haben, die gewünschten Quoten an Auszubildenden mit ausreichend guten Vorqualifikationen zu gewinnen. Dabei muß unterschieden werden zwischen Betrieben, die in der Lage sind, große Quanten an Jugendlichen zu gewinnen, und solchen, die nur relativ kleine Quoten pro Jahr planen und damit gewissermaßen vorgängig ihre Schwierigkeiten reduzieren<sup>6)</sup>.

3) Mitte der 60er Jahre standen bereits zur Verfügung die Ausbildungsberufe des Chemiefacharbeiters, des Hüttenfacharbeiters sowie des Verpackungsmittelmechanikers; 1971 kam der Glaswerker hinzu, 1975 der Papiermacher und der Maschinenglasmacher; und 1976 der Kunststoffformgeber.

4) Dies war meist, wie bereits dargestellt, außerdem Konsequenz der möglichen Probleme mit dem vorhandenen Personal; vgl. Kap. I.

5) Auch bei einem weiteren Chemiebetrieb sowie drei weiteren Stahlbetrieben, die erst Mitte der 70er Jahre mit Jugendlichen-Ausbildung begannen (C 4, S 2 und S 3) bzw. überhaupt nie Jugendlichen-Ausbildung aufnahmen (S 4), spielt die Rekrutierungsproblematik - neben der Problematik des vorhandenen Personals - eine Rolle.

6) Diese Quoten sind ja meist schon Ergebnis früherer schlechter Erfahrungen mit den Rekrutierungsmöglichkeiten, sie wurden also "realistisch nach unten korrigiert". Die Tatsache, daß ein Betrieb seine Planquote realisieren kann, während ein anderer seine (größere) Vorgabe nicht erfüllen kann, bedeutet also (Fortsetzung s. folgende Seite)



Zur erstgenannten Gruppe gehören insbesondere der Chemiebetrieb C 1, der seine jährliche Rekrutierungsquote von 12 - 20 in der ersten Hälfte der 70er Jahre auf jetzt ca. 120 steigern konnte; der Betrieb C 3, der gegenüber ähnlich kleinen durchschnittlichen Zahlen in der ersten Hälfte der 70er Jahre heute etwa 110 Jugendliche pro Jahr neu in Ausbildung aufnimmt; in gewisser Weise der (kleinere) Betrieb C 4, der erst 1973 richtig mit Ausbildung begonnen hat und seine Ausbildung von 15 auf 60 pro Jahr gesteigert hat; sowie der Hüttenbetrieb S 8, der gegenüber durchschnittlich 20 in der ersten Hälfte der 70er Jahre heute über 90 Jugendliche pro Jahr in Ausbildung aufnimmt.

Der zweiten Gruppe lassen sich zuordnen der (kleinere) Betrieb C 2, der vor 1974 nur vereinzelt kleinste Jahrgangsgruppen ausbilden konnte, dann mit zwölf Jugendlichen pro Jahr begann und heute 18 Jugendliche pro Jahr neu in Ausbildung aufnimmt; der Betrieb S 2, der 1976 mit zehn Jugendlichen begonnen hat und heute im Durchschnitt 14 Jugendliche im Jahr rekrutiert; der Betrieb S 5, der 1974 mit 29 Jugendlichen begonnen hat, zwischenzeitlich auf bis zu zehn Jugendliche im Jahr gefallen ist und 1980 32 Jugendliche rekrutieren konnte.

(3) Einige weitere Betriebe aber haben auch jetzt noch große Schwierigkeiten, ihre Planquoten zu erfüllen, und müssen Konzessionen in bezug auf die Vorqualifikationen der Jugendlichen machen; zum Teil können sie trotzdem ihre Plangröße nicht realisieren.

Zur erstgenannten Gruppe ist etwa der Betrieb S 3 zu rechnen, der 1975 mit der Einstellung von 24 Jugendlichen pro Jahr begonnen hat und diese Zahl trotz außerordentlich intensiver Bemühungen um die Eingliederung auch qualifikatorisch schwächerer Jugendlicher nicht wesentlich gesteigert hat<sup>7)</sup>; der Betrieb S 6, der 1976 mit Ausbildung begonnen hat und dies nur mit Hilfe intensivster Bemühungen um die Gewinnung von Bewerbern für andere Ausbildungsberufe, seine - im Verhältnis zur Belegschaftsgröße kleine - Quote von 15 pro Jahr in etwa realisieren kann; der Betrieb S 7, der 1975 nach achtjähriger Unterbrechung die Ausbildung von Jugendlichen mit zwölf pro Jahr wieder aufgenommen hat und seither so starke Schwierigkeiten hat, pro Jahr etwa 14 Jugendliche zu rekrutieren, daß er

#### 6) Fortsetzung:

nichts in bezug auf tatsächlich unterschiedliche Rekrutierungsmöglichkeiten. Deshalb ist auch eine durchgängige Gegenüberstellung von geplanten Quoten und realisierten Einstellungen nicht sinnvoll.

- 7) Dies ist hier allerdings auch stark beeinflusst von dem Bemühen, mögliche Probleme mit dem vorhandenen Personal zu vermeiden oder gering zu halten.

neuerdings dazu übergeht, die Ausbildung auch für Sonderschüler zu öffnen; der Betrieb der Hohlglasindustrie, der 1974 mit der Ausbildung zum Maschinenglasmacher begonnen hat und seither nur mit großer Mühe und Konzessionen an die Vorqualifikationen im Durchschnitt pro Jahr sechs Jugendliche für die Ausbildung gewinnen kann; der Betrieb der Papier erzeugenden Industrie, der 1975 mit der Ausbildung von etwa zehn Jugendlichen pro Jahr begann und diese Quote nur durch ebenfalls große Anstrengungen und Konzessionen an die Vorqualifikationen aufrechterhalten kann.

Zur zweiten Gruppe zählen insbesondere der Betrieb S 1 der Eisen- und Stahlindustrie, der zwar schon seit Mitte der 60er Jahre ausgebildet, aber immer schon Rekrutierungsschwierigkeiten hatte und selbst in den vergangenen Jahren seine (im Verhältnis zur Größe des Betriebs eher kleine) Planquote von 54 pro Jahr deutlich unterschritten hat (1978: 41, 1979: 48 und 1980 sogar nur 19 Einstellungen); sowie der Betrieb der Flachglasindustrie, der 1972 mit der Ausbildung von 20 Jugendlichen zu Glaswerkern begann und seither auf zehn Jugendliche und darunter pro Jahr zurückgefallen ist, bei einer Planquote von weiterhin 20 pro Jahr.

Diese Unterscheidung zwischen verschiedenen Gruppen von Betrieben mit unterschiedlich starken manifesten Rekrutierungsproblemen legt die Annahme nahe, in den Betrieben der erstgenannten Gruppe seien die Probleme nunmehr definitiv gelöst und die weiteren Betriebe würden auf diesem Wege früher oder später nachfolgen. Eine Reihe von Sachverhalten sprechen jedoch gegen eine solche Annahme. Zum einen ist das die Tatsache, daß auch die Betriebe mit quantitativ guten Rekrutierungserfolgen (d.h. hohen jährlichen Einstellungszahlen) einen Teil ihrer Auszubildenden für Produktionsberufe durch Umorientierung von Bewerbern um andere Ausbildungsberufe und zum Teil auch durch gelegentliche Konzessionen an die Vorqualifikation gewinnen. Gegen diese Annahme spricht zum zweiten, daß in so gut wie allen Betrieben von einem weiterhin bestehenden Attraktivitätsgefälle zwischen schlosserischen Ausbildungen (ganz zu schweigen von Ausbildungen im Elektrobereich) einerseits und den Produktionsausbildungen andererseits berichtet wird. Gegen die Annahme einer definitiven Lösung spricht jedoch vor allem die Tatsache, daß die Betriebe selbst meist für die kommenden Jahre - in unterschiedlichem Ausmaß - eine neuerliche Verschärfung dieser Schwierigkeiten befürchten.

Die Erwartungen für die Phase des Eintritts der geburtenschwachen Jahrgänge in Erwerbstätigkeit laufen in etwa parallel zu bisherigen Rekrutierungserfolgen bzw. -mißerfolgen: Diejenigen Betriebe, die in der Vergangenheit keine Schwierigkeiten hatten, befürchten von der Verschmälerung des Bewerberangebots zwar eine Erschwerung der Jugendlichereausbildung im bisherigen Umfang, jedoch keine Gefährdung ihrer Fortführung generell. Demgegenüber rechnen diejenigen Betriebe, die in der Vergangenheit und zum Teil auch jetzt noch Schwierigkeiten hatten bzw. haben, mit starkem Rückgang und vereinzelt sogar vollständigem Auslaufen ihrer Rekrutierungsmöglichkeiten. Die meisten Betriebe haben gerade im Hinblick auf diese erwarteten Entwicklungen in den Jahren ab 1974 ihre Ausbildungsaktivitäten erheblich ausgeweitet, von vornherein mit der Perspektive, die vorübergehende Ausbildungsplatzsituation zur Gewinnung eines "Vorrats" an jungen Facharbeitern zu nutzen.

Für die Zukunft richten sie sich darauf ein, die vermutete Reduktion der Rekrutierungsmöglichkeiten für Jugendlichen-Ausbildung mehr oder minder zu kompensieren durch

- o die Verbesserung der Grundlagen der traditionellen Anlernung: sei es durch die Eingliederung von jungen Metall- und Elektrofacharbeitern aus der betriebseigenen Ausbildung, welche nicht auf ausbildungsgerechte Arbeitsplätze in den Reparaturbetrieben übernommen werden können, aber einen Arbeitsplatz in den Produktionsbetrieben angeboten bekommen und häufig auch akzeptieren; sei es durch (zum Teil jetzt bereits genutzte, zum Teil für die Zukunft geplante) Förderkurse für qualifikatorisch schwache, "berufsunreife" oder auch einfach nur arbeitslose Jugendliche, die ja auch etwas breitere und besser systematisierte Grundlagenkenntnisse vermitteln;
- o durch die Nutzung von Werkerbildungen, wie dies z.B. bereits jetzt in mehreren Eisen- und Stahlbetrieben der Fall ist; sowie

- o durch Erwachsenen-Ausbildung, d.h. also die Ausbildung bereits langjährig in der Produktion angelernter Arbeitskräfte in den neuen Produktionsberufen; eine Qualifizierungsstrategie, die zum Teil die Verbesserung der Grundlagen der Anlernung durch die oben genannten Qualifizierungsgänge systematisch mit einbezieht.

Diese verschiedenen, alternativen oder einander ergänzenden, unterschiedlich stark ausformulierten und fixierten Planungen unterstreichen noch einmal indirekt die Vermutung, daß die zum Untersuchungszeitpunkt entspanntere Situation nur in begrenztem Umfang als definitive Lösung der Rekrutierungsproblematik angesehen werden kann. Es ist also eher anzunehmen, daß die jetzige Situation zumindest teilweise auch als Phase der *L a t e n z* von Problemen interpretiert werden muß, welche unter anderen Bedingungen wieder (stärker) manifest werden könnte.

Nicht zuletzt dieser Sachverhalt macht es nötig, sich den *U r - s a c h e n* dieser Probleme zuzuwenden, die von den zunächst betroffenen Betrieben offenbar in recht unterschiedlichem Ausmaß, aber insgesamt noch nicht definitiv beseitigt worden sind.



## Teil B: Problemanalyse



## Ursachen und Lösungen der Implementationsproblematik

Im vorigen Kapitel wurden Konflikte und Schwierigkeiten beschrieben, die bei Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz in den meisten untersuchten Produktionsbetrieben aufgetreten sind. Beide Komplexe von Schwierigkeiten führen dazu, daß trotz eines erheblichen Bedarfs an Facharbeiter-Qualifikation die Einführung und nachhaltige Durchsetzung einer breiteren und dauerhaften Nutzung der neuen Ausbildungsberufe - also ihre "Implementation" - sehr deutlich behindert worden ist.

Daß solche "Implementationsprobleme" in der Mehrheit der in die Untersuchung einbezogenen - nach Produkten, Technologien, Produktionsverfahren usw. ja doch sehr verschiedenen - Produktionsbetriebe in ganz ähnlicher Weise entweder aufgetreten sind oder erwartet wurden, macht zunächst eines sehr deutlich: Es kann sich nicht nur um zufällige menschliche Verhaltensweisen oder Ergebnis zufälliger Konstellationen handeln. Die Tatsache, daß auch einzelne Betriebe festgestellt wurden, in denen solche Schwierigkeiten *n i c h t* - oder nur in sehr viel schwächerer Form - aufgetreten sind bzw. erwartet werden, verweist zweitens darauf, daß die *U r s a c h e n* dieser Implementationsprobleme nicht im Bereich allgemein menschlicher Eigenschaften und psychologischer Mechanismen o.ä. zu suchen sind, sondern in unterschiedlichen Charakteristika von Betrieben.

Welches sind nun diese Ursache? Was ist der Grund dafür, daß solche Schwierigkeiten in manchen Betrieben in starkem Maße, in anderen schwächer und in dritten überhaupt nicht auftreten?

Zusammenfassend läßt sich vorab sagen, daß das Auftreten von Implementationsproblemen zwar auch durch bestimmte gesellschaftliche, d.h. betriebsexterne Bedingungen beeinflusst wird; daß es aber vor allem verursacht wird durch ganz bestimmte innerbetriebliche Strukturmuster: durch spezifische Muster des Berufsverlaufs von angelernten Arbeitskräften und durch spezifische Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen, die in diesem Typ von Betrieben mit



Anlernung verbunden, aber nicht mit dem Einsatz von Facharbeitern vereinbar sind.

Diese betrieblichen Strukturmuster sind jedoch *n i c h t* (oder nicht mehr) für alle Betriebe voll charakteristisch, in denen Arbeitskräfte traditionell ausschließlich durch Anlernung im Arbeitsprozeß qualifiziert wurden und werden, - die Erklärung dafür, weshalb Implementationsprobleme in einzelnen Betrieben fehlen oder geringe Bedeutung haben.

Die Existenz von solchen Problemen in einem Betrieb läßt sich mit anderen Worten im wesentlichen darauf zurückführen, daß dieser seinen internen Strukturen nach einem (Ideal-)Typ betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes zuzurechnen ist, den man als Strukturtyp des "klassischen Angelerntenbetriebes der Prozeßproduktion"<sup>1)</sup> bezeichnen kann (im folgenden auch: Strukturtyp I).

Von den untersuchten Betrieben sind diesem Strukturtyp I zuzurechnen<sup>2)</sup>: in relativ eindeutiger, aber von Betrieb zu Betrieb noch einmal unterschiedlicher Weise die Betriebe der Eisen- und Stahlindustrie, der Papierindustrie und der Flachglasindustrie; in abgeschwächter, modifizierter Weise die meisten Betriebe der Chemischen Industrie und die Betriebe der Hohlglas- und der Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Industrie.

---

1) Unter dem Begriff der Prozeßproduktion wird hier ein Typ von industriellen Produktionsprozessen zusammengefaßt, die sich insbesondere vom Typ der Montageproduktion abgrenzen und vor allem Prozesse der Stoffumwandlung, -verformung und -verarbeitung umfassen, welche in Großanlagen und weitgehend oder völlig kontinuierlich ablaufen.

2) Diese Zurechnung einzelner Betriebe zu abstrakten Idealtypen des Arbeitseinsatzes und der Gratifizierung, die der Analyse und der Verdeutlichung bestimmter Zusammenhänge dient, hat naturgemäß ihrerseits idealtypischen Charakter: Sie bedeutet nicht, daß diese Betriebe *a l l e* Merkmale "ihres" Idealtyps aufweisen, sondern bezieht sich auf die überwiegende Zahl und/oder die wichtigsten einschlägigen Strukturmerkmale. Im Einzelfall, bei Betrieben, die ihren Strukturen nach *z w i s c h e n* den beiden Idealtypen stehen, kann eine solche Zuordnung also problematisch sein; jedoch wird dadurch der prinzipielle analytische Nutzen von Idealtypen nicht aufgehoben.

Demgegenüber weisen Betriebe ohne Implementationsprobleme deutlich andere Strukturmerkmale des Einsatzes und der Gratifizierung von Arbeitskräften auf. Sie lassen sich mehr oder minder deutlich einem Strukturtyp zuordnen, wie er aus bestimmten traditionellen Einsatzbereichen von Facharbeitern bekannt ist (Strukturtyp II)<sup>3)</sup>.

Diesem Strukturtyp II können die in die Untersuchung einbezogenen Betriebe der Verpackungsmittelindustrie, der Lebensmittelindustrie sowie ein Betrieb der Chemischen Industrie (C 3) zugeordnet werden.

Was diese Unterscheidung zwischen Strukturtyp I und Strukturtyp II im einzelnen heißt, wird in der Darstellung dieser Strukturmuster wie auch der Veränderungsimpulse, die von der Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz auf sie ausgehen, im folgenden zu zeigen sein.

Grundlage der Analyse der gesamten Problematik der Implementation neuer Ausbildungsberufe ist die Auswertung folgender Blöcke von empirischen Untersuchungsmaterialien:

- o Informationen über alle Betriebe des Strukturtyps I; dabei handelt es sich nicht nur um diejenigen, in denen offene Schwierigkeiten aufgetreten sind, sondern auch um diejenigen, in deren Strukturen latent solche Probleme angelegt waren, die sie aber antizipiert und durch Verzicht auf Ausbildung oder durch effiziente Maßnahmen zur Vorablösung dieser Probleme nicht haben manifest werden lassen;
- o Informationen über die Problemlösungsmaßnahmen, die diese Betriebe entwickelt haben, und über die dadurch bewirkten Veränderungen der betrieblichen Strukturen;
- o sowie Informationen über die Betriebe mit keinen oder nur geringen Problemen und den deutlich andersartigen Strukturen des "Facharbeiterbetriebs", die gewissermaßen als Beleg ex negativo für den kausalen Zusammenhang zwischen Strukturtyp I und Implementationsproblemen dienen.

3) Hier ist, um falsche Assoziationen zu vermeiden, eine Präzisierung notwendig: Bezugspunkt des Vergleichs sind nicht nur Betriebe, die tendenziell ausschließlich oder weit überwiegend Facharbeiter einsetzen - wie etwa die Reparatur- und Instandhaltungsabteilungen der untersuchten Produktionsbetriebe oder bestimmte Maschinenbaubetriebe -, sondern auch solche, in denen neben Facharbeitern in relevantem Umfang auch ungelernte oder kurzfristig angelernte Arbeitskräfte eingesetzt sind.

Diese verschiedenen Schritte der Analyse der erhobenen Informationen werden in der folgenden Darstellung um der Übersichtlichkeit ihrer Ergebnisse willen aber nicht im einzelnen nachvollzogen; es wird also nicht etwa für jeden einzelnen Betrieb nachgezeichnet, in welchem Ausmaß er zu welchem Zeitpunkt bei der Einführung von Ausbildung auf offene Schwierigkeiten stieß, welche Problemlösungsmaßnahmen er vorab oder in Reaktion auf diese Schwierigkeiten ergriffen hat und wie diese seine Strukturen modifiziert haben. Vielmehr wird die Problematik der Einführung neuer Ausbildung in idealtypisierter und zusammengefaßter Form analysiert und anhand von Beispielen einzelner Betriebe illustriert. Diese konkreten Beispiele mögen der Verbesserung der Anschaulichkeit und Glaubwürdigkeit des Dargestellten, seinem "Beleg" dienen, gelegentlich auch einer gewissen Relativierung bestimmter struktureller Stringenzen, die bei einer solchen, wie der hier gewählten idealtypischen und zusammenfassenden Darstellung unabdingbar sind, aber den Blick für die Bandbreite der konkreten Ausprägungen struktureller Muster nicht verstellen sollen.

Im folgenden werden nun zunächst idealtypisch die Bedingungen der "traditionellen Situation" rekonstruiert, d.h. die Qualifizierung durch Anlernung selbst und die Strukturmuster des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" (Kap. I). Dann wird gezeigt, daß Ausbildung und Einsatz junger Facharbeiter notwendigerweise bestimmte andersartige Strukturmuster mit sich bringen (Kap. II), welche mit den vorhandenen Strukturmustern nicht kompatibel sind, und daß es diese strukturelle Unvereinbarkeit ist, die die Implementationsprobleme letztlich verursacht (Kap. III,1 für die Probleme der Integration junger Facharbeiter in die Betriebe; Kap. IV,1 für die der Rekrutierung). Daran jeweils anschließend werden die für diese beiden Komplexe von Problemen von den Betrieben entwickelten Problemlösungen dargestellt und auf die Art der Strukturveränderung oder -konservierung hin befragt, die sie jeweils bedeuten (Kap. III,2 für die Probleme der Integration junger Facharbeiter; Kap. IV,2 für die Probleme der Rekrutierung).

An diese zentralen Teile der Analyse schließt sich eine kurze Darstellung der Fälle ohne Implementationsprobleme an, die diese Analyse noch einmal bestätigt (Kap. V).

Als letzter Abschnitt dieses analytischen Teils folgt dann die Darstellung bestimmter gesellschaftlicher, d.h. betriebsexterner Bedingungen der Implementationsproblematik (Kap. VI).

## I. Die Ausgangssituation: Strukturmuster des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion"

### 1. Die Qualifizierung von Arbeitskräften durch Anlernung

So gut wie allen<sup>4)</sup> in die Untersuchung einbezogenen Betrieben ist gemeinsam, daß sie vor Einführung des neuen Ausbildungsberufs ihre Produktionsarbeiter fast<sup>5)</sup> ausschließlich durch Anlernung im laufenden Produktionsprozeß qualifizierten und daß die auf diese Weise erworbenen Qualifikationen teilweise sehr hoch waren und sind.

Die Funktionsweise dieser Methode der Qualifizierung läßt sich in ihren wichtigsten Charakteristika folgendermaßen nachzeichnen (vgl. auch Bosch 1978): Die Anlernung innerhalb des Produktionsprozesses kann in aller Regel auf allgemeinen Vorqualifikationen, insbesondere disziplinarischer, aber auch sachlicher Art aufbauen, die durch eine meist fachfremde Handwerksausbildung erzeugt worden sind, da vorzugsweise Arbeitskräfte mit "irgendeiner" Ausbildung rekrutiert werden. Diese Arbeitskräfte werden zunächst auf Arbeitsplätzen ohne spezifische Qualifikationsanforderungen, aber mit hohen körperlichen Anforderungen eingesetzt. Solche typischen "Erstarbeitsplätze" befinden sich an den Anlagen und Aggregaten der zentralen Produktionsabteilungen (der sog. "Produktionsbetriebe"), in denen Arbeitskräfte später höherwertige Funktionen ausführen werden, aber auch in Betriebsbereichen, von denen Hilfsfunktionen für die Produktionsbetriebe erfüllt werden

- 
- 4) Diese Einschränkung bezieht sich auf den Verpackungsmittelbetrieb. Dieser hat auch schon vor der Schaffung des Ausbildungsberufs "Verpackungsmittelmechaniker" für einen größeren Teilbereich seiner Produktion Arbeitskräfte in einem Vorläuferberuf ausgebildet und ist deshalb auch nicht als eindeutiger Implementationsfall anzusehen, wird aber als "Grenzfall", der einiges zu verdeutlichen hilft, in die Analyse mit aufgenommen.
- 5) Gelegentlich, insbesondere in den letzten Jahren vor Einführung der neuen Ausbildungsberufe, wurde Anlernung für bestimmte Teilgruppen des Produktionspersonals durch Lehrgänge, Vorarbeiterkurse usw. ergänzt.

(Lagerung, Transport, Verpackung, Versand usw.). Aus diesen Bereichen, die als innerbetriebliche Arbeitskräftereservoirs fungieren, werden bei Auftreten von Personalbedarf an den zentralen Produktionsanlagen geeignet erscheinende Arbeitskräfte abgezogen und versuchsweise auf anspruchsvollere Arbeitsplätze umgesetzt. Arbeitskräfte, die sich "bewähren", steigen vom Status des Hilfsarbeiters in den des angelernten Produktionsarbeiters auf.

Ähnliche Umsetzungen von niedrigeren zu immer höherwertigen Arbeitsplätzen lassen die Produktionsarbeiter auch später sukzessive aufsteigen; diese Arbeitsplatzwechsel in vertikaler Richtung erfolgen in der Regel zunächst in Vertretung von vorübergehend abwesenden, höher qualifizierten Kollegen, dann - wenn diese ihrerseits aufsteigen oder ausscheiden - auf Dauer. Ein (allmählich immer kleinerer) Teil der Produktionsarbeiter erreicht so immer anspruchsvollere Arbeitsplatzniveaus.

Die für solche Aufstiegsschritte notwendigen zusätzlichen, auf den obersten Arbeitsplatzniveaus oft recht beträchtlichen Qualifikationen erwerben die Produktionsarbeiter in Kooperation mit Arbeitskräften eines gleichen oder höheren Qualifikationsniveaus (einschließlich der unteren Führungskräfte) durch weitgehend selbsttätige Anlernprozesse: durch Beobachtung der Produktionsanlagen und der Tätigkeit ihrer Kollegen, durch Fragen an sowie Erklärung und Anweisung von diesen, sowie durch langjährige Sammlung von Routine und Erfahrung mit den jeweiligen Produktionsprozessen und Anlagen sowie deren spezifischen "Tücken". Die Fähigkeit zur Bewältigung neuer Anforderungen, welche Arbeitskräfte bei diesen Prozessen einer immer wieder notwendigen Einarbeitung auf neuen Arbeitsplätzen zeigen, dienen den Betrieben auch als Selektionskriterien für weitere Beförderungen.

Diese Prozesse des "Lernens durch Tun" in kooperierenden Belegschaftsgruppen waren in solchen Betrieben auch oft<sup>6)</sup> die einzige Form, in der die unteren Führungskräfte der Produktionsbetriebe ihre fachliche Qualifikation erwarben. Diese Tatsache unterstreicht die - unter günstigen Bedingungen - hohe qualifikatorische Leistungsfähigkeit der Anlernung, kommt doch diesen Führungskräften eine besondere Bedeutung zu: Sie müssen - neben ihren leitenden und zum Teil noch unmittelbar produktiven Funktionen - laufend die Qualifikationsdefizite der ihnen unterstellten, jeweils neu anzulernenden Produktionsarbeiter beheben und zugleich über mehr oder weniger lange Anlernperioden hinweg auch teilweise ausgleichen können.

Anlernung in der hier untersuchten anspruchsvollen Form ist also, so läßt sich resümieren, nicht gleichzusetzen mit fehlender Qualifizierung und geringer oder fehlender Qualifikation und auch nicht mit den kurzzeitigen Anlernprozessen, die etwa für die meisten Fließbandarbeiten der Autoindustrie oder der Elektromontage üblich sind. Qualifizierte Anlernung des hier beschriebenen Typs ist eine eigenständige Qualifizierungsform mit offenbar beträchtlichen qualifikatorischen Effekten.

Vor allem jedoch ist qualifizierte Anlernung in den hier analysierten Betrieben nicht (nur) als fachlicher Lernprozeß zu verstehen, sondern als Lernprozeß im Kontext von sehr spezifischen Strukturbedingungen der Nutzung von Arbeitskraft, welche die vorhandenen Qualifizierungspotentiale der Arbeitskräfte zu mobilisieren, zu nutzen und zugleich zu kanalisieren in der Lage sind. Es

6) In den untersuchten Betrieben - mit Ausnahme des Verpackungsmittelbetriebs - war Anlernung in der Vergangenheit, bis zur Schaffung einschlägiger Industriemeister-Ausbildungen, die ausschließliche Form der Qualifizierung auch dieser Führungskräfte. Diesem System der "Ernennung" von angelernten Arbeitern zu Meistern und Vorarbeitern entstammt auch heute noch ein - je nach Branche und Betrieb sowie je nach dem Zeitraum seit Schaffung der Meisterausbildung - unterschiedlich großer, aber insgesamt eher kleiner Teil der unteren Führungskräfte dieser Produktionsbetriebe; z.T. gab es für solche "ernannten" Meister oder Vorarbeiter in der jüngeren Vergangenheit allerdings bestimmte Lehrgänge, die sie jedoch vornehmlich für Führungsaufgaben qualifizierten.

sind dies zum einen die hier gegebenen typischen Verlaufsmuster der Erwerbstätigkeit der angelernten Arbeitskräfte in bezug auf Arbeitsbedingungen, Entlohnung, soziale Risiken und soziale Sicherheit; und zum anderen die typischen Strukturen des Arbeits-einsatzes und der Gratifizierung, die für diese Betriebe charakteristisch sind.

Diese Strukturen sind zugleich Folge wie notwendige Voraussetzung einer besonders effizienten, für die betrieblichen Interessen in mehrfacher Weise besonders funktionalen Nutzung der Anlernung unter ganz bestimmten historisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Sowohl die typischen Berufsverlaufsmuster von angelernten Arbeitskräften in diesen Betrieben wie auch ihr institutionalisiertes und verfestigtes materielles Korrelat - die Arbeitsplatz- und Lohnstrukturen - haben sich, mit anderen Worten, herausgebildet als Resultat spezifischer betrieblicher Strategien unter bestimmten gesellschaftlichen Voraussetzungen, durch (u.a.) die beschriebene Form der Anlernung betriebliche Interessen an einer ökonomischen und kontinuierlichen Beschaffung, Qualifizierung und Nutzung des Produktionspersonals möglichst effizient zu realisieren.

Diese mit der Qualifizierungsform Anlernung ineinandergreifenden und sich gegenseitig stützenden und verfestigenden Strukturmuster aber sind es, die bei Implementation der neuen Qualifizierungsform - Ausbildung in einem der neuen Produktionsberufe - Probleme verursachen.

## 2. Der typische Berufsverlauf des Angelernten

In den Betrieben des Strukturtyps I, die ihren gesamten Qualifikationsbedarf für den Produktionsbereich ausschließlich über eine Abfolge von Anlernungen auf immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen decken, ist diese Form der Qualifizierung verbunden mit - und effektiviert durch - die folgenden typischen Berufsverlaufsmuster:

(1) Die rekrutierten Arbeitskräfte kommen meist aus dem Handwerk oder Kleingewerbe, wo sie ausgebildet worden sind und zum Teil auch einige Jahre berufstätig waren; sie verfügen von daher in der Regel über keine den Anforderungen des einstellenden Industriebetriebs entsprechenden fachlichen Qualifikationen, jedoch über allgemeine Arbeitsfähigkeit und -willigkeit, eine gute körperliche Konstitution und über "allgemeine Industrietüchtigkeit"<sup>7)</sup>.

(2) Diese Arbeitskräfte werden bei Eintritt in den anlernenden Betrieb zunächst auf Arbeitsplätzen eingesetzt, die geringe oder gar keine spezifischen fachlichen Anforderungen, in der Regel aber hohe körperliche Belastungen durch Anforderungen ihrer Tätigkeit und/oder die Arbeitsbedingungen beinhalten. Aus dem fachlich niedrigen Qualifikationsniveau dieser "Einstiegs"plätze begründet sich auch eine niedrige Lohneinstufung.

(3) Von diesem Einstiegsniveau aus sind über lange Jahre, zum Teil Jahrzehnte hinweg weitreichende Aufstiege möglich, die Verbesserungen sowohl in bezug auf Entlohnung als auch in bezug auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte und die darin implizierten Qualifizierungsmöglichkeiten mit sich bringen.

(4) Solche möglichen Aufstiege auch tatsächlich zu realisieren, ist für die Arbeitskräfte objektiv wie subjektiv mehr oder minder "notwendig": Ein dauerhafter Verbleib auf dem untersten Niveau wäre problematisch sowohl wegen der hohen körperlichen Belastungen und der besonderen sozialen Risiken, die auf den untersten Arbeitsplatzniveaus kumulieren - die Gefahr eines vorzeitigen

---

7) In einem der untersuchten Betriebe wird das Vorhandensein von "Industrietüchtigkeit" sogar durch darauf abgestellte eigene Tests ermittelt. Die mit diesem Begriff angesprochenen Qualifikationen sind eine wichtige Voraussetzung einer längerfristigen Beschäftigung, sie werden insbesondere in den Prozessen der Selektion und Selbstselektion während der ersten Wochen nach Einstellung relevant: Ein nicht unerheblicher Teil der insgesamt rekrutierten Arbeitskräfte verläßt die Betriebe in diesem frühen Zeitraum wieder, da für die herrschenden Produktionsbedingungen objektiv oder subjektiv nicht geeignet.



Verschleißes der Gesundheit und (aufgrund der jederzeitigen Ersetzbarkeit durch andere Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt) ein besonders hohes Entlassungsrisiko - wie auch wegen der vergleichsweise geringen Entlohnung.

(5) Weitreichende Aufstiegsmöglichkeiten, insbesondere solche in Führungspositionen, gibt es nur für einen recht begrenzten Teil der Arbeitskräfte. Die Aufstiege vom jeweils erreichten Arbeitsplatzniveau aus erfolgen nach der Betriebszugehörigkeitsdauer ("betriebliche Seniorität") und nach der Bewährung in bezug auf Leistungsfähigkeit und -willigkeit, einschließlich der Fähigkeit und Willigkeit zu selbsttätiger Qualifizierung. Aufstiege in die höher- und höchstwertigen Arbeitsplätze sind für die einzelne Arbeitskraft also zwar einerseits sehr wichtig, aber andererseits recht unsicher, dauern - soweit sie gelingen - normalerweise sehr lange und erfordern ein beträchtliches Maß an Anstrengung und Durchhaltevermögen.

(6) Die Tatsache, daß ein Betrieb seine Arbeitskräfte nur durch Anlernung qualifiziert, bedingt für ihn eine relativ hohe Abhängigkeit von den qualifizierten Arbeitskräften, da diese ja durch solche vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt erst nach langjährigen Anlernprozessen ersetzt werden können. Dies bedeutet für den qualifizierteren Teil der Arbeitskräfte eine vergleichsweise hohe Arbeitsplatzsicherheit, zumindest solange der Gesamtpersonalbedarf gleich bleibt oder steigt. Die qualifizierteren Arbeitskräfte bleiben deshalb in der Regel sehr lange in "ihrem" Betrieb, tendenziell bis zum Ende ihrer Erwerbstätigkeit bzw. Erwerbsfähigkeit.

(7) Diese relative Sicherheit des erreichten Arbeitsplatzes besteht allerdings nur so lange, als die von den Arbeitskräften erworbene, in der Regel ja nur anlagenspezifische Qualifikation noch den aktuellen Anforderungen des Betriebs entspricht, solange sie also noch nicht veraltet ist, u n d solange ihr Arbeitsvermögen, ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit noch nicht verbraucht sind. Von einem relevanten Teil der angelernten Arbeits-

kräfte - auch der Minderheit der "bewährtesten" und qualifizierten - können die erreichten Arbeitsplätze jedoch nicht bis zum normalen Ende der Erwerbsfähigkeitsphase ausgefüllt werden. Deshalb erfahren die geschilderten Aufstiegsprozesse sehr häufig einen vorzeitigen Abbruch und gehen mehr oder minder lange vor dem definitiven Ende der Erwerbstätigkeit in Abstiege über. Ursache dafür sind die hohen sozialen Risiken der Erwerbstätigkeit in diesem Typ von Betrieben: Zum einen ist dies die Entwertung der erworbenen Qualifikationen durch grundlegende technische und/oder arbeitsorganisatorische Neuerungen und die durch die Betriebs-, ja, Betriebsteil- oder Anlagenspezifität ihrer Qualifikation bedingte Unmöglichkeit, in solchen Fällen auf gleiche Niveau in einen anderen Betrieb oder auch nur in eine andere Abteilung ihres Betriebs überzuwechseln. Zum anderen ist dies die häufige vorzeitige Zerstörung der Gesundheit und des Arbeitsvermögens aufgrund der hohen körperlichen sowie zum Teil - vor allem auf den anspruchsvolleren Arbeitsplätzen, die hohe Verantwortung für das sichere Funktionieren des Produktionsprozesses erfordern - auch der nervlich-psychischen Belastungen<sup>8)</sup>.

(8) Die einzige Chance, sich gegen diese Risiken eines totalen Abstiegs in den späteren Phasen des Berufslebenslaufs ansatzweise zu sichern, bestand vor allem in der Vergangenheit<sup>9)</sup> darin, durch besondere Bewährung in den vielfältigen betrieblichen Selektionsprozessen untere Führungspositionen zu erreichen (zum Teil mit Hilfe zusätzlicher formaler Qualifizierungen, z.B. Meister-Lehrgänge): Erstens ist damit zumindest ein Teil ihrer Qualifikation - derjenige, der sich auf Führungsfunktionen bezieht - nicht so stark durch Entwertung bedroht. Zum zweiten reduzieren sich die

8) Zu den Auswirkungen dieser Bedingungen etwa in der Stahlindustrie vgl. Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl", 1975.

9) In der jüngeren Vergangenheit sind allerdings eine Reihe von einzelbetrieblichen, branchenbezogenen (d.h. tarifvertraglichen) und gesellschaftlichen Regelungen geschaffen worden, die der zumindest partiellen Absicherung gegen diese Risiken unter gewissen Voraussetzungen (meist: einer bestimmten Höhe der Betriebszugehörigkeit und des Lebensalters) dienen.

Belastungen, soweit sie aus unmittelbarer körperlicher Mitarbeit in der Produktion resultieren. Und zum dritten sind Abstufungen von Führungskräften aus betriebspolitischen Gründen für die Betriebsleitungen selbst eher prekär.

Dieser Typ von Berufsverlaufsmustern ("Karrieremustern") sei im folgenden illustriert anhand von zwei Beispielen, die im Rahmen der Untersuchung ermittelt wurden. (Auf konkreterer, "alltäglicher" Ebene vgl. sehr anschaulich Bosch 1978.)

(a) Das typische Berufsverlaufsmuster der Angelernten in Betrieb  
S 3 der Eisen- und Stahlindustrie

In diesem Betrieb wird nach analytischer Arbeitsbewertung entlohnt, d.h. die spezifischen Anforderungen und die Belastungen jedes Arbeitsplatzes werden nach bestimmten Kriterien bewertet und in "Wertzahlen" festgehalten. Nach der auf ihren Arbeitsplatz entfallenden jeweiligen Wertzahl bestimmt sich der variable Anteil des Gesamtlohns einer Arbeitskraft (also der Teil, in dem überhaupt nur Lohn aufsteige zu realisieren sind). Das betriebliche Bewertungssystem reicht formal von 0 - 40 Wertzahlen, davon sind jedoch die untersten 16 Niveaus so gut wie gar nicht besetzt.

Der typische Weg einer vom Arbeitsmarkt rekrutierten Arbeitskraft verläuft - etwa im Bereich eines Hochofens - folgendermaßen:

o Vom Platzarbeiter	Entlohnung: 17 Wertzahlen + 80 % Prämie
o zum Hochofenarbeiter	Entlohnung: 17 Wertzahlen + 80 % Prämie
o zum Schmelzer-Anlernling	Entlohnung: 18 Wertzahlen + 80 % Prämie
o zum 3. Schmelzer	Entlohnung: 19 Wertzahlen + 80 % Prämie
o zum 2. Schmelzer	Entlohnung: 22 Wertzahlen + 85 % Prämie
o zum 1. Schmelzer	Entlohnung: 27 Wertzahlen +100 % Prämie
o zum Oberschmelzer	Entlohnung: 35 Wertzahlen +110 % Prämie

Dazu kommen noch für alle Arbeitskräfte erhebliche Leistungs- und Schichtzulagen.

Schließt sich an diese idealtypische, aber natürlich nur für einen kleinen Teil der Angelernten v o l l realisierbare "Karriere" dann auch noch ein Aufstieg zum Vorarbeiter an, so bedeutet das eine Entlohnung auf der Grundlage von 36 Wertzahlen plus Vorarbeiterzulage. Ein möglicher weiterer Aufstieg zum Meister schließlich führt über den Lohnbereich hinaus in den Bereich der Gehaltszahlung, die aber nicht nach Wertzahlen erfolgt und deshalb hier nicht vergleichbar ist.

Die Zeiten für solche Karriere-Wege sind normalerweise sehr lange, aber natürlich stark von der Altersstruktur der vorhandenen Belegschaft und einer eventuellen Expansion des Betriebes und daraus resultierendem überproportionalem Bedarf abhängig; der Aufstieg vom 3. zum 1. Schmelzer etwa dauert nach den Erfahrungen des befragten Experten mindestens sechs Jahre.

Bereits unter der Altersgrenze von 50 Jahren beginnt für viele Arbeitskräfte eine Minderung der Leistungsfähigkeit, bei anderen auch etwa erst ab 55 Jahren. Früher bedeutete das eine Umsetzung auf sogenannte Schonarbeitsplätze (z.B. den des Waschkauenwärters) und entsprechende sehr große Einkommensverluste, die insbesondere aus der viel niedrigeren Wertzahl des neuen Arbeitsplatzes und oft dem Verlust der Zulagen für Nacht- und Sonntagsarbeit resultieren, oder sogar - wenn nicht genügend Schonarbeitsplätze vorhanden waren - Entlassung.

Heute können viele dieser Arbeitskräfte mit 59 Jahren vorzeitig ihre Erwerbstätigkeit beenden. Diejenigen Arbeitskräfte, die schon vor diesem Alter ihren Arbeitsplatz nicht mehr ausfüllen können, müssen auch heute umgesetzt und abgruppiert werden<sup>10)</sup>. Solche Umsetzungen werden so vorgenommen, daß in etwa alle Arbeitskräfte r e l a t i v dieselben - großen - Abgruppierungen erleiden; a b s o l u t aber variiert natürlich die Höhe der neuen Position mit der vorher innegehabten. Zum Beispiel kommt ein erster Schmelzer (27 Wertzahlen) bestenfalls in die Position eines Apparatewärters (22 Wertzahlen) oder in die Registratur. Vorarbeiter versucht man zum Teil vor ihrer Umsetzung in das Angestelltenverhältnis zu überführen und sie auf diese Weise vor allzu gravierenden Abstiegen zu bewahren. Meister kommen in das Qualitätswesen, in die Produktionslenkung und in ähnliche Bereiche, erhalten also in etwa Sachbearbeiter-Funktionen ebenfalls im Angestelltenbereich.

---

10) In der jüngeren Vergangenheit gibt es allerdings, wie in vielen anderen Betrieben, eine betriebliche Regelung, die (Teile der) Einkommensverluste, die mit solchen Umsetzungen eigentlich verbunden wären, durch betriebliche Ausgleichszahlungen ganz oder zeitweise auffängt.

(b) Das typische Berufsverlaufsmuster des Angelernten in dem Betrieb PE der Papierindustrie

---

Strukturell ähnlich ist der Berufsverlauf des angelernten Papiermachers in dem in die Untersuchung einbezogenen Betrieb<sup>11)</sup>, in dem die Entlohnung nach Lohngruppen erfolgt, in welche die Arbeitskräfte nach tarifvertraglich festgelegten Kriterien (vor allem Qualifikation und Erfahrung) eingestuft werden<sup>12)</sup>.

Der Weg einer neu vom Arbeitsmarkt rekrutierten Arbeitskraft verläuft

- |  |  |
|--|--|
| o vom Hilfsarbeiter für Transportarbeiten auf dem sog. Holzplatz   | Lohngruppe IV  |
| o zum 3. Papiermachergehilfen an einer bestimmten Anlage im eigentlichen Produktionsbereich <sup>13)</sup> | Lohngruppe III   |
| o zum 2. Papiermachergehilfen  | Lohngruppe III, jedoch höhere Prämie   |
| o zum 1. Papiermachergehilfen  | Lohngruppe II, wenn der Papiermaschinenführer vertreten werden kann, was in aller Regel der Fall ist |
| o zum Papiermaschinenführer  | Lohngruppe I   |

Diese "Karriere" wird in diesem Betrieb tendenziell von allen Arbeitskräften durchlaufen. Schließt sich daran auch noch ein Aufstieg in die Position des Werkführers (in etwa vergleichbar mit einer Meisterposition) an, so erfolgt der Übergang in das Angestelltenverhältnis.

- 
- 11) Nach den Informationen von Verbandsexperten und einem Betriebsrat aus einem anderen Betrieb der Papierindustrie ist diese Situation in dieser Branche sehr weit verbreitet bzw. strukturell ähnlich.
  - 12) Die mit Hilfe steigender Lohngruppen nach dem Lohngruppensystem abgebildeten Aufstiegswege können nicht unbesehen mit den Aufstiegswegen verglichen werden, wie sie bei der analytischen Arbeitsbewertung durch höhere Wertzahlen beschrieben werden: Bei dem letzteren Verfahren gehen ja neben Qualifikationsanforderungen i.w.S. auch Belastungen mit in die Bewertung ein, während im ersteren Fall Belastungen gesondert abgegolten werden. Die angegebenen Zahlen können also nur eine ungefähre Orientierung darstellen, ihre unterschiedlichen methodischen Grundlagen müssen bewußt bleiben.
  - 13) Siehe folgende Seite.

Der Aufstieg von einem Arbeitsplatzniveau zum nächsthöheren dauert jeweils einige Jahre, flexibel je nach Freiwerden eines besseren Arbeitsplatzes an derselben Anlage. Der Aufstieg vom 3. Gehilfen zum Papiermaschinenführer etwa sollte nach den Vorstellungen der Betriebsleitung ca. zehn Jahre dauern.

Aufgrund der sehr belastenden Arbeitsbedingungen sind die Arbeitskräfte in der Regel mit etwa 50 Jahren nicht mehr (ausreichend) leistungsfähig, sie sind "kaputt". Die daraus resultierenden Probleme werden auch von betrieblicher Seite als sehr gravierend angesehen. Infolgedessen unterstützt der Betrieb die verschiedenen Möglichkeiten einer vorzeitigen Pensionierung durch Ausgleichszahlungen und Vorziehung der Betriebsrente. Voraussetzung dafür ist allerdings eine langjährige Betriebszugehörigkeit.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten: Die Rekrutierung von fachlich nicht einschlägig vorqualifizierten Arbeitskräften und ihre anschließende Qualifizierung im laufenden Produktionsprozeß durch Anlernung hat Muster des Arbeitsplatzwechsels ("Mobilitätsketten") zur Voraussetzung wie auch zur Folge, die, ausgehend von einem niedrigen Niveau der fachlichen Arbeitsanforderungen, zunehmend anspruchsvollere Niveaus zu erreichen erlaubt. Die mit diesen Arbeitsplatz-Karrieren verbundene zeitliche Verteilung von - abnehmenden - Belastungen und Risiken einerseits, - zunehmenden - Gratifikationen andererseits über den gesamten Berufsverlaufslebenslauf hinweg ist geeignet, als Mittel einer nachhaltigen Effektivierung der Anlernung im betrieblichen Interesse zu wirken: als System von ineinandergreifenden Anreizen, immer wieder die Belastungen von neuen Einarbeitungs- und Anlernprozessen nicht nur zu akzeptieren, sondern diese auch mit eigenem Engagement zu betreiben. Die wenig attraktiven Arbeits- und Entlohnungsbedingungen auf dem Einstiegsniveau und das hohe Eigeninteresse, diese möglichst bald hinter sich zu lassen, stimulieren die Motivation zu aktiver (Qualifizierungs-)Leistung und zur Bewährung - auch im Qualifikatorischen - vor allem zu Beginn der Erwerbstätigkeit; in späteren Phasen, wenn bereits eine bessere Position erreicht ist, hält die Gefahr der Abgruppierung diese Motivation aufrecht.

13) Dieser Arbeitsplatz (und diese Lohngruppe) sind in der Mehrheit der Fälle Einstiegsniveau für (männliche) ungelernte Arbeitskräfte, d.h. nur ein kleiner Teil steigt zunächst auf eigentlichen Hilfsarbeiter-Arbeitsplätzen am Holzplatz ein.

Dieses "Karrieremuster" und die darin enthaltenen Aufstiegsmöglichkeiten haben auch Konsequenzen für die spezifischen Formen und Ziele der Interessenwahrnehmung und -durchsetzung dieser Arbeitskräfte: Nach den hierzu vorliegenden Informationen scheinen für Angelernte zwar durchaus auch kollektive, aber mehr als für andere Arbeitskräfte daneben auch individuelle Formen und Ziele der Interessenwahrnehmung und -durchsetzung relevant zu sein. Die in ihrem Berufsverlaufsmuster angelegte Koppelung von Arbeitsplatzwechsel und Qualifikationszuwachs mit (für sie auf Dauer tendenziell notwendigen) Verbesserungen von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen sowie ansatzweiser Absicherung gegen soziale Risiken begünstigen individuelles "Aufstiegs- und Konkurrenz"verhalten. Solche Orientierungen und Verhaltensweisen reproduzieren also die durch die betrieblichen Bedingungen vorgegebene Form der Qualifizierung und der Arbeitsplatzzuweisung nach Bewährung und verstärken sie dadurch noch einmal. Die Existenz dieses Berufsverlaufsmusters sowie seine gewisse Stabilität und Verbindlichkeit "zwingen" die Arbeitskräfte gewissermaßen, das generelle Arbeitnehmerinteresse an besseren Arbeits- und Lebensbedingungen auf dieses Muster hin auszurichten, auf dieses bezogen zu konkretisieren und zu spezifizieren und die eigenen Aktivitäten zur Verfolgung dieses Interesses in diese Bahnen (zu) kanalisieren (zu lassen). Existenz und spezifische Struktur dieser "typischen Angelerntenkarrieren" sichern auf diese Weise erst wirklich die Funktionsfähigkeit der Anlernung als einer Methode, den Arbeitskräften (oder zumindest einem für betriebliche Zwecke hinreichend großen Teil derselben) anspruchsvolle Qualifikationen ausschließlich innerhalb der Arbeitstätigkeit zu vermitteln. Damit aber sichern Berufsverlaufsmuster zugleich spezifische Muster betrieblicher Personalpolitik - spezifische Kombinationen der Rekrutierung, Selektion, innerbetrieblichen Allokation, Qualifizierung und Motivierung sowie Wiederausgliederung von Arbeitskräften -, mit denen die gewünschte quantitative und qualitative Struktur ihrer Belegschaften laufend und einigermaßen zuverlässig (wieder)hergestellt wird.

Auf diese, auch in anderen Arbeiten (vgl. insbesondere Bosch 1978; Lutz 1978; Thurow 1978; Sengenberger 1978; Drexel/Nuber 1979; und Drexel 1980a und b) schon verschiedentlich beschriebenen Zusammenhänge aber prallen die neu eingeführten Ausbildungen bzw. genauer: die an Facharbeiter-Einsatz gebundenen Karrieremuster. Daß sie auch bei Vorhandensein eines betrieblichen Interesses an Facharbeitern zumindest kurz- und mittelfristig nicht verändert werden (können), ist im folgenden zu begründen.

### 3. Betriebliche Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen

Hinter den geschilderten regelhaften Mustern der zeitlichen Verteilung von bestimmten Arbeitsanforderungen, Arbeitsbedingungen und Einkommen über die gesamte Periode der Erwerbstätigkeit (in den untersuchten Betrieben<sup>14)</sup>) hinweg stehen nämlich relativ generelle und dauerhafte Charakteristika dieser Betriebe in bezug auf Arbeitsplatzstruktur, Lohnstruktur und die Verteilung der Arbeitskräfte auf diese Strukturen. Es sind diese betrieblichen Strukturen, die - da am stärksten verfestigt - die wirksamste Hürde gegen die Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz darstellen. Sie sind infolgedessen auch als die aussagekräftigsten, härtesten Indikatoren für ein potentiellies Auftreten von Implementationsproblemen zu betrachten.

Diese Strukturmerkmale sind naturgemäß auch wesentlich bestimmt durch die vorgängig gegebenen technischen und vor allem ökonomischen Bedingungen der Produktionsprozesse bzw. -betriebe. Sie scheinen<sup>15)</sup> jedoch daneben a u c h ganz zentral dadurch mitgeprägt zu sein, daß sie für eine effiziente Nutzung der Anlernung und für das damit verbundene Berufsverlaufsmuster zugleich Voraussetzung wie auch Folge sind. Mit anderen Worten: Die hier

14) Diese Einschränkung bezieht sich darauf, daß ja die Mehrzahl dieser Arbeitskräfte vor ihrem Eintritt in die großbetriebliche Prozeßproduktion in der Regel mehrere Jahre im Handwerk oder Kleingewerbe ausgebildet und beschäftigt worden waren.

15) Hier wird nicht die historische G e n e s e , sondern nur der aktuelle Zusammenhang dieser verschiedenen Strukturen und prozessualen Muster und ihre Funktionalität für betriebliche Interessen dargestellt.



festzustellenden Arbeitsplatz- und Lohnstrukturen sowie Regeln der innerbetrieblichen Mobilität (das "Beförderungssystem") sind offenbar u.a. auch im Hinblick darauf geformt, daß sie - unter gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen - die Funktionalität der Anlernung - und dafür vorausgesetzt: die skizzierten Berufsverlaufsmuster - stützen und mit diesen eng ineinandergreifen müssen.

Als die wichtigsten Elemente der Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen von Betrieben des Strukturtyps I konnten im Rahmen der Untersuchung festgestellt werden:

(1) Das Profil der Arbeitsplatzstruktur der Produktionsbetriebe ist langgezogen und stufenförmig: Auf der Basis eines Sockels von Arbeitsplätzen mit sehr niedrigen Qualifikationsanforderungen und hohen körperlichen Belastungen erstreckt sich eine Spanne zunehmend anspruchsvollerer Arbeitsplätze bis hin zu einem Niveau von Spitzenarbeitsplätzen mit sehr hohen Qualifikationsanforderungen. Die Arbeitsaufgaben und damit die Qualifikationsanforderungen eines Arbeitsplatz-Niveaus übergreifen in der Regel die des nächstniedrigeren. Diese stufenförmige Struktur der Arbeitsplätze in bezug auf ihre Qualifikationsanforderungen macht es möglich, daß Arbeitskräfte ausschließlich durch Anlernung am Arbeitsplatz von einem Niveau zum nächsthöheren aufsteigen und auf diese Weise durch lange Beschäftigungszeiten hohe Qualifikationen erwerben können.

(2) Diesen Arbeitsplatzstrukturen entsprechen ähnlich langgezogene, steile und vielfach gestufte Lohnstrukturen. Diese Struktur ist Voraussetzung dafür, daß für den häufigen Arbeitsplatzwechsel und Qualifikationserwerb jeweils bestimmte Lohnanreize bestehen.

Die Obergrenzen dieses Spektrums sind verschiedentlich<sup>16)</sup> niedriger als die von Facharbeiterbetrieben bzw. -einsatzbereichen, d.h. sie liegen entweder überhaupt unterhalb der Facharbeiterlohngruppen oder - häufiger - in Höhe der niedrigsten Facharbeiterlohngruppe.

16) s. folgende Seite

(3) Auf diese Arbeitsplatz- und Lohnstruktur, welche die in einem Betrieb überhaupt gegebene Spannweite von Arbeitsanforderungen und Entlohnung beschreiben, sind die Produktionsbelegschaften quantitativ so verteilt, daß die unteren und mittleren Niveaus sehr stark, die höheren Niveaus zunehmend schwächer besetzt sind. Die Gesamtarbeitsplatzstruktur der Produktionsabteilungen und ebenso deren gesamte Lohnstruktur stellt damit tendenziell eine Pyramide mit breitem Sockel und schmaler Spitze dar<sup>17)</sup>.

Insgesamt ist also die Zahl der niedrigen und mittleren Arbeitsplätze sehr viel größer als die der hoch eingestuft; daraus ergibt sich im Prinzip für die einzelne Arbeitskraft eine vergleichsweise geringe Wahrscheinlichkeit, hocheingestufte Arbeitsplätze zu erreichen ("kleiner Aufstiegsraum")<sup>18)</sup>.

- 
- 16) Dieses Charakteristikum wurde in einigen, aber nicht in allen in die Untersuchung einbezogenen Betrieben des Strukturtyps I festgestellt; es ist also unklar, inwieweit es systematischer Bestandteil dieses Strukturtyps ist oder nicht. Die Vermutung, daß in solchen niedrigeren Obergrenzen auch eine relative Unterbewertung von Angelerntenqualifikation und -tätigkeit zum Ausdruck kommen könnte, die durch fehlende Marktgängigkeit der Qualifikation und erhöhte Abhängigkeit von einem Betrieb verursacht ist, spricht für ersteres. Jedoch ist natürlich nicht auszuschließen, daß niedrigere Obergrenzen auch einfach Ausdruck faktisch niedrigerer Qualifikationsanforderungen auf den Spitzenarbeitsplätzen der Produktionsbetriebe, verglichen mit traditionellen Facharbeiterbereichen, sind oder zumindest in der Vergangenheit waren.
- 17) In der jüngeren Vergangenheit haben sich diese Strukturen allerdings im Gefolge von starken Rationalisierungsprozessen, die vor allem an den unteren Arbeitsplatzniveaus ansetzen, zum Teil auch deutlich verändert: der unterste Teil der Pyramide hat sich verschmälert.
- 18) Konkreter ist die Aufstiegswahrscheinlichkeit für die individuelle Arbeitskraft allerdings zusätzlich auch noch durch spezifische und aktuelle betriebliche Bedingungen bestimmt, insbesondere durch die jeweilige Altersstruktur, die durchschnittliche Verweildauer einer Arbeitskraft auf einem höherwertigen Arbeitsplatz (d.h. die Geschwindigkeit des Personalumschlags in diesem Bereich) sowie durch Expansion bzw. Abbau der attraktiveren Arbeitsplätze. Diese Faktoren modifizieren also im Einzelfall die für eine bestimmte Arbeitskraft vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten in einem Betrieb; über sie können naturgemäß keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden.

Diese Pyramide ist ihrerseits zusammengesetzt aus einer Mehrzahl von ähnlich geformten kleineren Teilpyramiden von Arbeitsplätzen, die um einen Produktionsprozeß oder eine Anlage (z.B. einen Hochofen) herum angeordnet sind; diese Teilpyramiden sind teils flacher, teils spitzer als die Gesamtpyramide, d.h., das Verhältnis der Zahl von niedrig eingestuften Arbeitsplätzen zu höher eingestuften variiert von Bereich zu Bereich.

(4) Übergänge vom überbetrieblichen zum innerbetrieblichen Arbeitsmarkt sind nur auf einem einzigen Arbeitsplatz- und Entlohnungsniveau möglich: dem jeweils niedrigsten Niveau des Betriebs. Das bedeutet vor allem, daß es nur ein Eintrittsniveau in den Betrieb gibt, aber meist auch, daß von höheren Niveaus aus den Betrieb verlassende Arbeitskräfte aufgrund der Art der Nachfrage auf dem lokalen Arbeitsmarkt tendenziell keine Chance haben, auf diesem (höheren) Niveau in einen anderen Betrieb überwechseln zu können. Höherqualifizierte Arbeitskräfte unterliegen damit einer starken Betriebsbindung.

(5) Es bestehen relativ stark verfestigte Regelungen der vom Einstiegsniveau aus erfolgenden Aufstiege und der Selektionen für weitere Aufstiege nach dem Kriterium der Seniorität. Durch diese Regelungen werden die dargestellten Berufsverlaufsmuster von angelernten Arbeitskräften begründet, objektiviert und stabilisiert.

Diese innerbetrieblichen Mobilitätsregeln sind durch betriebliche Beförderungsgrundsätze, durch Tradition o.ä. und zum Teil durch Tarifverträge fixiert: Die Selektion für Aufstiege ist an bestimmte Mindestzeiten gebunden, welche jeweils Voraussetzung für eine bestimmte Lohneingruppierung bzw. Höhergruppierung sind. Die Auswahl eines Aufstiegs кандидaten aus diesem Kreise erfolgt durch den unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten in Form eines vertretungsweisen Einsatzes auf dem neu zu besetzenden Arbeitsplatz. Damit kommt in aller Regel ein Mitglied der jeweiligen Arbeitsgruppe zum Zuge, das bisher einen etwas weniger anspruchsvollen Arbeitsplatz an derselben Anlage bzw. im selben Betriebsteil innehatte und sich durch Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auszeichnet. Dies erlaubt es, die Einhaltung des Senioritätsprinzips mit bestimmten Selektionsmöglichkeiten zu kombinieren und zugleich dieses Selektionsverfahren zu legitimieren.

Dieser Strukturtyp betrieblicher Einsatz- und Gratifikationsstrukturen sei im folgenden anhand der Lohnstruktur eines Eisen- und Stahlbetriebs illustriert.

#### Die Lohnstruktur des Betriebs S 5

<u>Lohngruppe</u>	<u>Zahl der Produktionsarbeitskräfte</u>
1	-
2	-
3	1957
4	1666
5	1462
6 (Facharbeitereinstiegslohngruppe)	325
7	228
8	97
9	-

Auch diese Struktur repräsentiert die "klassische Situation" nur noch bedingt: Die in den drei Facharbeiterlohngruppen 6, 7 und 8 eingestuften Angelernten verdanken ihre Einstufung einem einmaligen Akt der "Vorab-Anhebung", der bei Einführung der Jugendlichen-Ausbildung zur Vermeidung von Konflikten vorgenommen worden war.

Zusammenfassend lassen sich damit als die wichtigsten Elemente der Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstruktur von "klassischen Angelernten-Betrieben der Prozeßproduktion" festhalten: die Steilheit, große Spannweite und Stufung der Arbeitsplatz- und Lohnstruktur; möglicherweise Unter- und Obergrenzen dieser Strukturen, die im Verhältnis zu Facharbeiter-Einsatzbereichen niedriger liegen; die quantitative Verteilung des gesamten Personals auf diese Struktur in Form einer Pyramide mit breitem Sockel und schmaler Spitze; Übertrittsmöglichkeit zwischen überbetrieblichem und innerbetrieblichem Arbeitsmarkt nur auf dem untersten Arbeitsplatz-Niveau; sowie die Regelung der darauf aufbauenden, zunehmend selektiven Aufstiege nach Seniorität.

Diese Strukturen sind relativ stabil, da zum einen die materielle und organisatorische Gestaltung des Produktionsprozesses, zum anderen aber auch die formellen und informellen Regelungen der In-

teressenkonflikte zwischen Unternehmensleitungen und Arbeitskräften (bzw. ihren Vertretungen) in bezug auf Arbeits- und Lohnbedingungen auf sie ausgerichtet sind. Dies bedeutet eine hohe Schwelle für eventuelle umfassende Umgestaltungen: Die mit der Arbeitsplatzstruktur eines Betriebes jeweils gegebene Arbeitsorganisation, die darauf ausgerichtete technologische Ausgestaltung der Arbeitsplätze, die institutionalisierten Prinzipien der Lohnpolitik und Lohnfindung, die Regeln der Personalpolitik, die (komplizierten und durch komplizierte Auseinandersetzungen erreichten) "Kompromisse" zwischen betrieblichen und Arbeitskräfteteinteressen in bezug auf Arbeitsbedingungen und Entlohnung, wie aber schließlich auch die durch die gegebene Tradition erzeugten Erwartungen und Verhaltensweisen der Arbeitskräfte selbst - all dies ist nur schwer und vor allem nur mit hohem Aufwand und langfristig zu ändern. Diese verschiedenen betrieblichen Teilstrukturen stabilisieren naturgemäß die Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen wie auch die Berufsverlaufsmuster von Angelernten und damit die Anlernung selbst.

## II. Notwendige Konsequenz von Ausbildung: Das Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern

---

Auf diese betrieblichen Strukturen des klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion stoßen nun, wenn Ausbildung für Prozeßtätigkeiten eingeführt werden soll, starke Veränderungsimpulse: Für Ausbildung und Einsatz von Facharbeitern sind notwendigerweise andersartige Berufsverlaufsmuster und andersartige Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen vorausgesetzt. Damit müssen - zusammen mit der neuen Qualifizierungsform und der neuen Arbeitskräftegruppe - vor allem das mit Ausbildung üblicherweise verbundene Berufsverlaufsmuster des Facharbeiters und die mit Facharbeitereinsatz verbundenen betrieblichen Einsatz- und Gratifikationsstrukturen in die bestehenden Strukturen integriert werden.

Diese beiden Strukturgefüge sind jedoch zunächst nicht miteinander kompatibel und nur schwer kompatibel zu machen, - die zentrale Ursache der gesamten Implementationsproblematik.

Vor allem der **E i n s a t z** von Facharbeitern ruft nämlich in diesen Betrieben die Probleme hervor, die sich in den in Teil A beschriebenen Konflikten mit dem vorhandenen Personal wie auch in den Schwierigkeiten, Auszubildende zu rekrutieren, äußern.

Zwar gibt es auch Konfliktpotentiale, die daraus resultieren, daß mit der Durchführung der praktischen Teile der Ausbildung erstmals explizite und in spezifischer Weise geregelte und kontrollierte Qualifizierungsprozesse und -funktionen in den laufenden Produktionsprozeß integriert werden müssen: Auch dadurch können in der einen oder anderen Weise Produktionsarbeitskräfte in bestimmten konkreten Interessen tangiert werden. Diese Schwierigkeiten, die das Konfliktpotential der zentralen Implementationsprobleme zusätzlich verstärken, aber diese nicht begründen, können durch gewisse organisatorische Maßnahmen vergleichsweise einfach gelöst werden<sup>1)</sup>.

1) Von besonderer Bedeutung ist die Übertragung von Qualifizierungs- und Betreuungsfunktionen an bestimmte Arbeitskräfte, die ausschließlich oder vorrangig dafür verantwortlich sind. Damit wird die Konkurrenz zwischen produktiven und Qualifizierungsleistungen (bzw. vermehrte Leistungsabforderung) vermieden.

Vor allem aber ist es der E i n s a t z von jungen Facharbeitern, der die Probleme der Implementation neuer Ausbildungsberufe verursacht. Diese Probleme sind im folgenden zu erklären aus einerseits der Notwendigkeit, andererseits den strukturellen Schwierigkeiten, in die gegebenen betrieblichen Strukturmuster das damit nicht kompatible Berufsverlaufsmuster des Facharbeiters zu integrieren.

Es ist nicht oder zumindest nicht ohne gravierende Folgeprobleme möglich, junge (Produktions-)Facharbeiter ähnlich wie anzulernende Arbeitskräfte auf dem untersten Arbeitsplatz- und Entlohnungsniveau in den Produktionsbetrieb einzuschleusen und nur einen (hochselektierten) Teil dieser Arbeitskräfte über langjährige Aufstiegswege auf die anspruchsvollsten Arbeitsplatz- und Lohnniveaus zu führen. Dies verbieten zum einen die Erwartungen der Auszubildenden und - für die Betriebe noch wichtiger, da es sich vielfach um langjährige Belegschaftsangehörige handelt, - die ihrer Eltern, zum anderen die Regelungen der einschlägigen Tarifverträge, soweit nach dem Lohngruppensystem entlohnt wird. Eine solche Einschleusung junger Facharbeiter in Angelernten-Karrieren verbietet aber eigentlich auch und vor allem das Interesse der Betriebe selbst an der vollen Nutzung, Erhaltung und Weiterentwicklung der durch Ausbildung erzeugten Qualifikationen; jeder unterwertige Einsatz bedeutet ja aktuell Vergeudung und längerfristig die Gefahr der Zerstörung oder zumindest des Stagnierens der in der Ausbildung erzeugten Qualifikationen und Potentiale zur Weiterqualifizierung (Entlernung, Entmotivierung und eventuell sogar Abwanderung der jungen Facharbeiter).

Für die jungen Produktionsfacharbeiter muß also ein der Absolvierung einer Ausbildung "angemessenes" Berufsverlaufsmuster entwickelt werden. Wonach bestimmt sich nun eine solche "angemessene" Facharbeiter-Karriere?

Die Vorstellungen der potentiell für diese Produktionsausbildung in Frage kommenden, aber nur schwer dafür rekrutierbaren Jugend-

lichen stützen sich vermutlich<sup>2)</sup> auf zwei - unterschiedlich präzise und unterschiedlich wirksame - Leitbilder: zum einen auf das (vagere) Bild dessen, was Facharbeit, Facharbeiterlohn und Entwicklungsmöglichkeiten "des" Facharbeiters generell, d.h. im gesellschaftlichen oder regionalen Durchschnitt oder bei einem regional dominierenden typischen Facharbeiterbetrieb bedeuten, - häufig also das Bild des Metallfacharbeiters im industriellen Groß- oder Mittelbetrieb; zum anderen auf das räumlich sehr viel nähere und damit wesentlich wirksamere Vorbild der Arbeitssituation, des Lohns und der beruflichen Entwicklung derjenigen Facharbeiter, die in den Reparatur- und Instandhaltungsabteilungen der untersuchten Betriebe selbst eingesetzt sind, - also auf die Berufsverlaufsmuster ihrer Elektro- und Metallfacharbeiter. Das letztere Muster erhält seine besondere Prägekraft zum einen aus der Möglichkeit des kontinuierlichen Vergleichs und der Bezugnahme darauf in Auseinandersetzungen mit den Betriebsleitungen, zum anderen (und in bezug auf die Entlohnung: vor allem) aber auch daraus, daß Produktionsarbeiter und Reparatur- und Instandhaltungskräfte ja nach demselben Tarifvertrag entlohnt werden, sowie daraus, daß eventuelle innerbetriebliche "Karriereregulungen" für Reparaturfacharbeiter den in den Produktionsabteilungen eingesetzten Arbeitskräften und ihren Interessenvertretern ja bekannt sind. Insbesondere dieser Sachverhalt stellt einen Druck auf die Betriebe (und ggfs. für die Betriebsräte: ein Druckmittel den Betriebsleitungen gegenüber) dar, gleiche oder ähnliche Karrieremuster auch für junge Produktionsfacharbeiter zu entwickeln und zu etablieren.

---

2) Diese Vermutungen stützen sich vorrangig auf die Aussagen von betrieblichen Experten, die unmittelbaren Kontakt mit Ausbildungsbewerbern - auch mit Bewerbern um andere Ausbildungen, welche sie für die Produktionsbetriebe umzustimmen versuchen - haben. Daneben konnten auch Ergebnisse einer Untersuchung der Sozialforschungsstelle Dortmund über den Übergang von Schule zu Beruf herangezogen werden, die u.a. auf umfangreichen Befragungen von und Gruppendiskussionen mit Auszubildenden (einschließlich junger Chemie- und Hüttenfacharbeiter) basiert (U. Müller, 1980; G. Kühnlein, W. Kruse und U. Müller 1981; sowie Kruse, Kühnlein, Müller 1981).



Wie sehen nun die Berufsverlaufsmuster von (Reparatur-)Facharbeitern aus<sup>3)</sup>?

Die Untersuchung hat eine erstaunlich große strukturelle Kongruenz der wichtigsten Elemente dieser Muster quer über alle in die Untersuchung einbezogenen Betriebe sichtbar gemacht:

(1) Der junge Reparatur-Facharbeiter nimmt nach Abschluß seiner Ausbildung eine (als) Facharbeitertätigkeit (definierte Tätigkeit) auf; diese besteht in der Mitarbeit in einer weitgehend oder ausschließlich aus Facharbeitern bestehenden Arbeitsgruppe, welche die anfallenden Reparatur- und Wartungsfunktionen weitgehend selbständig und flexibel unter ihren Mitgliedern aufteilt und dem unerfahrenen jungen Facharbeiter zunächst einfachere Aufgaben zuweist. Dieser Ersteinsatz ist mit der Einstufung in die unterste Facharbeiterlohngruppe verbunden (Facharbeiter-Einstiegslohngruppe).

(2) Vom Einstiegsniveau aus erfahren alle Arbeitskräfte bestimmte "Arbeitsplatz"- und Lohnaufstiege, jedoch erfolgen diese tendenziell unabhängig voneinander: Zum einen werden dem jungen Facharbeiter je nach sachlichem Arbeitsanfall, vorhandenem Personal und seinen aktuellen Fähigkeiten (mitgebrachte Qualifikation plus Erfahrungszuwachs) sukzessive kompliziertere Arbeitsaufgaben übertragen; dies erlaubt ihm auch, laufend zusätzliche Kenntnisse, Erfahrungen und Routine zu erwerben und seine Qualifikation zu erweitern. Dieser fließende Übergang zu allmählich anspruchsvolleren Reparatur- und Wartungsaufgaben kann, da diese nicht an einem festen Arbeitsplatz, sondern tendenziell quer über den gesamten Betrieb anfallen, nur im übertragenen Sinn als Arbeitsplatzaufstieg bezeichnet werden. Auf der anderen Seite erfolgen - begründet mit diesen Qualifikationszuwächsen, aber meist ohne ausgewiesenen Zusammenhang damit - nach Ablauf von bestimmten,

3) Die folgende Darstellung konzentriert sich auf die "Karrieren" der Reparaturfacharbeiter der untersuchten Betriebe; zum einen, da diese, wie eben erläutert, einen größeren Einfluß auf die Vorstellungen über neu zu entwickelnde Produktionsfacharbeiter-Karrieren haben dürften, zum anderen aber auch, weil sie im Rahmen der Untersuchung besser erfaßt werden konnten als vergleichbare Muster in anderen Betrieben der jeweiligen Region.

zum Teil ganz genau festgelegten Zeiten der Erwerbstätigkeit im Betrieb bestimmte Lohnaufstiege: Umgruppierungen entweder in die im Tarifvertrag verankerte nächsthöhere Tarifgruppe bzw. in die nächsthöhere betriebliche Zwischenstufe oder Zuerkennung zusätzlicher Wertzahlen.

Diese Regelungen legen zum Teil - insbesondere für die ersten Jahre nach Ausbildungsabschluß - bestimmte quasi-automatische Aufstiege ("Regelaufstiege") nach einem bestimmten Zeitraum fest; zum Teil - vor allem für die anschließende Phase der Erwerbstätigkeit bzw. für Aufstiegsschritte, die nicht mehr von allen realisiert werden, - sind dies M i n d e s t-Zeiten, die ein Facharbeiter in einer bestimmten Lohngruppe eingestuft sein muß, bevor er frühestens in die nächsthöhere Lohngruppe oder -stufe aufsteigen kann. Solche Mindestzeiten-Regelungen dienen in der Praxis Arbeitskräften und Betriebsräten vielfach mit Erfolg dazu, nach Ablauf dieser Mindestfristen Aufstiege einzufordern; dies kann bei angespannten Facharbeiter-Arbeitsmärkten von den Betriebsleitungen nur schwer zurückgewiesen werden.

Es gibt häufig zwei oder gar drei solcher Regelaufstiege oder Quasi-Regelaufstiege innerhalb der ersten Jahre nach Ausbildungsabschluß.

(3) In den späteren Phasen des Berufsverlaufs dominieren horizontale Mobilitätsprozesse; es erfolgen keine weiteren systematischen und alle (oder die Mehrheit der) Facharbeiter erfassenden Aufstiege mehr. Jedoch sind, zum Teil mit zusätzlicher formalisierter Qualifizierung, Aufstiege in Führungsfunktionen oder Angestelltenpositionen in den Technischen Diensten (z.B. in der Arbeitsvorbereitung) möglich und, insbesondere für letzteres, relativ häufig.

(4) Aufstiege in Führungspositionen oder Angestelltenpositionen in den Technischen Diensten erfolgen tendenziell eher nach Qualifikation als nach Betriebszugehörigkeitsdauer; für den Aufstieg in eine Meisterposition ist in der Regel die zeitlich vorgängige und auf eigenes Risiko erfolgende Absolvierung einer Meisterausbildung zwingende Voraussetzung.

(5) Die "Karriere" in einem bestimmten Betrieb beginnt nicht notwendigerweise auf dem untersten (Facharbeiter-)Arbeitsplatz- und Lohnniveau des Betriebs: Erfahrene Elektro- und Metallfacharbeiter vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt steigen - je nach mitgebrachter Qualifikation und Berufserfahrung - auf höheren Facharbeiterniveaus ein.

(6) Desgleichen endet die Erwerbstätigkeit des Reparaturfacharbeiters in der Regel nicht mit einem Abstieg im jeweiligen Betrieb: Zum einen behalten Reparaturfacharbeiter tendenziell über den gesamten Berufsverlauf hinweg gute Chancen, ohne (gravierende) Verluste in bezug auf Arbeitsplatz- und Entlohnungsniveau in einen anderen Betrieb überzuwechseln. Zum anderen erleiden diejenigen Reparaturfacharbeiter, die im Betrieb verbleiben, in der Regel keine vergleichbaren Abstiege wie Produktionsarbeiter, sondern können mehrheitlich ihr Niveau halten<sup>4)</sup>.

(7) Das weitgehende Fehlen solcher Abstiege scheint zum einen darauf zurückzuführen sein, daß ihre Qualifikation weniger leicht durch technisch-organisatorische Neuerungen o.ä. entwertet wird als dies bei angelernten Produktionsarbeitern der Fall ist, da sie von vornherein umfassender angelegt ist und eine gute Grundlage für Umlernprozesse darstellt. Zum anderen scheinen aber in der Vergangenheit und im Durchschnitt auch heute noch die Arbeitsbedingungen in den Reparaturabteilungen besser (gewesen) zu sein als in den Produktionsabteilungen. Dafür ist insbesondere die geringere Schichtwahrscheinlichkeit von Bedeutung, d.h. die Tatsache, daß nur ein - je nach Betrieb kleinerer oder größerer - Teil des Reparaturpersonals in kontinuierlicher Wechselschicht arbeiten muß, so daß jeder Reparaturfacharbeiter die Chance hat, immer oder zeitweise in einem weniger belastenden Schichtrythmus zu arbeiten. Auch waren vor allem früher die Belastungen relativ geringer als innerhalb der Produktionsabteilungen. Diese Relation ist heute möglicherweise dabei, sich zu verändern, vor allem in

4) Es gibt allerdings Anzeichen aus einzelnen Betrieben dafür, daß sich dies in jüngster Zeit verändert.

bestimmten Bereichen (die Belastungen sind ja von Betriebsteil zu Betriebsteil und von Arbeitsgruppe zu Arbeitsgruppe verschieden); eine eindeutige Beurteilung dieses Aspekts der Arbeitsbedingungen ist nicht möglich<sup>5)</sup>.

Dieser Typ von Berufsverlaufsmustern sei im folgenden anhand eines konkreteren Beispiels illustriert:

#### Die Lohnkarrieren von Elektro- und Metallfacharbeitern im Hüttenbetrieb S 3:

Die jungen Elektro- und Metallfacharbeiter werden nach der Ausbildung, wie skizziert, in die Reparatur- und Wartungs-Arbeitsgruppen integriert. Der daraus resultierende Qualifikationszuwachs und ihre zunehmend polyvalente Einsetzbarkeit wird in diesem Betrieb formalisiert und ausgewiesen: Sie beginnen als "dritte Schlosser" bzw. "dritte Elektriker", sind nach sechs bis maximal zwölf Monaten a l l e "zweite Schlosser" bzw. "zweite Elektriker" und werden nach weiteren eineinhalb bis zweieinhalb Jahren etwa zu zwei Dritteln auch noch "erste Facharbeiter"; die Berechtigung zu diesem letztgenannten Aufstieg wird durch ein Prüfungsgespräch erworben und zugleich legitimiert.

Die Mehrheit dieser Facharbeiter wird außerdem nach einigen Jahren zum "Facharbeiter mit besonderer Qualifikation" - ebenfalls nach einem Prüfungsgespräch, in dem ermittelt wird, ob die Arbeitskraft "fähig und willens zu flexiblem Einsatz" ist.

Etwa 1/8 bis 1/10 dieser Facharbeiter wird dann schließlich Vorarbeiter, und noch einmal wesentlich weniger werden Meister.

Diese formalisierten Aufstiege sind begleitet von Verbesserungen der Einstufung, welche in diesem Betrieb, der nach analytischer Arbeitsbewertung entlohnt, durch Wertzahlen und Prämien ausgedrückt werden. Nach dem betrieblichen Bewertungssystem (das formal von 0 bis 40 Wertzahlen reicht, von denen aber die untersten 16 Niveaus so gut wie gar nicht besetzt sind) erhalten

dritte Facharbeiter	20 Wertzahlen + 85 % Prämie
zweite Facharbeiter	24 Wertzahlen + 90 % Prämie
erste Facharbeiter	27 Wertzahlen + 100 % Prämie

Zu diesem Hauptbestandteil des variablen Lohnanteils kommen für alle Reparaturfacharbeiter außer einer prozentualen Leistungszulage, die alle Arbeitskräfte des Betriebs erhalten, eine Sonder-

5) Dieser Sachverhalt wurde z.T. auch von den befragten Experten kontrovers beurteilt; dabei spielt offenbar das traditionelle Selbstverständnis und die traditionelle Legitimation etwa bestimmter Lohnbestandteile oder Einkommensvorsprünge durch Belastung eine erhebliche Rolle.

prämie in Höhe von zwei weiteren Wertzahlen, die dem Reparaturbereich vorbehalten ist, sowie für diejenigen, die in kontinuierlicher Wechselschicht arbeiten, etwa 25 % Schichtzulagen. Der "erste" Facharbeiter "mit besonderer Qualifikation" erhält außerdem noch einmal 5 % Prämie zusätzlich.

Wer im Reparaturbereich Vorarbeiter wird, erhält 38 Wertzahlen. Der nächste Sprung - der zum Meister - ist sehr groß und führt in den Bereich des Angestelltentarifs.

Die Reparaturfacharbeiter arbeiten etwa zu 60 bis 70 % in kontinuierlicher Wechselschicht. Die Leistungsminderung beginnt auch bei diesen Arbeitskräften - ähnlich wie bei den Produktionsarbeitern - bereits ab Anfang 50.

Berufsverlaufsmuster dieses Typs stellen also bei der Entwicklung von "Karrieren" für die neuen Produktionsfacharbeiter Bezugspunkt und Orientierungsgröße dar. Es liegt auf der Hand, daß sie erhebliche Unterschiede gegenüber denen von Angelernten aufweisen. Soweit die Berufsverlaufsmuster für junge Produktionsfacharbeiter ihnen nachgebildet werden (müssen), bringen diese Unterschiede erhebliche Diskrepanzen mit den bestehenden betrieblichen Strukturen mit sich.

### III. Die Integration von Facharbeiter-Karrieren in die bestehenden betrieblichen Strukturen - Problemursachen und Problemlösungen

---

#### 1. Strukturelle Problemursachen

Faktisch sind die meisten untersuchten Betriebe bei der Entwicklung eines Berufsverlaufsmusters für ihre neuen Produktionsfacharbeiter dem Vorbild der skizzierten idealtypischen Facharbeiterkarriere nur teilweise, nicht in allen Aspekten gefolgt. Sie haben in größerem oder geringerem Umfang die Karrieren ihrer jungen Produktionsfacharbeiter an die ihrer angelernten Arbeitskräfte angeglichen und damit schon bestimmte "Kompromißstrategien" in bezug auf die Interessen der Angelernten, aber auch auf ihre eigenen Interessen verfolgt. Die durch solche Kompromißstrategien gestalteten Karrieremuster sind also ihrerseits bereits Ausdruck der zugrundeliegenden strukturellen Inkompatibilitäten.

Deshalb werden im folgenden - im Interesse einer deutlichen und systematischen Heraushebung des Kerns der gesamten Problematik - diese Inkompatibilitäten zwischen Berufsverlaufsmustern von Facharbeitern einerseits und Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" andererseits zunächst in idealtypischer Weise dargestellt. Es wird also gezeigt, welche Probleme dann auftreten w ü r d e n, wenn die Betriebe solche wie die eben idealtypisch skizzierten Berufsverlaufsmuster ohne jede Modifikation und ohne vorherige Veränderung der vorhandenen betrieblichen Strukturen in die Produktionsbetriebe integrieren würden. Diese Darstellung der prinzipiellen Inkompatibilität der beiden verschiedenen Strukturmuster wird durch empirische Beispiele nur insoweit in ihren konkreten Auswirkungen veranschaulicht, als die Betriebe zentrale Aspekte des Berufsverlaufsmusters von Facharbeitern tatsächlich realisiert haben, so daß konkrete Konflikte manifest geworden sind<sup>1)</sup>.

---

1) Diese Kompromißstrategien der Betriebe werden also an dieser Stelle noch nicht dargestellt, sondern erst in Abschnitt 2 dieses Kapitels sowie in Kapitel IV, Abschnitt 1 und 2.

Drei Merkmale des Strukturtyps I von Arbeitseinsatz und Gratifikation sind es vor allem, mit denen Facharbeiter-Karrieren nicht kompatibel sind:

- o die Existenz einer einzigen Übertrittsposition zwischen überbetrieblichem und innerbetrieblichem Arbeitsmarkt;
- o der vergleichsweise kleine Aufstiegsraum, der durch die spitze Arbeitsplatz- und Lohnpyramide und zum Teil durch - im Vergleich zu Facharbeiter-Einsatzbereichen - relativ niedrige Obergrenzen des gesamten Lohnspektrums bedingt ist;
- o sowie der Regelung innerbetrieblicher Mobilitätsprozesse nach Seniorität.

Daran stoßen sich die beiden zentralen Merkmale des Berufsverlaufsmusters des Facharbeiters: erstens das deutlich ü b e r dem von Angelernten liegende Einstiegsniveau, d.h. die nach Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen sowie Entlohnung wesentlich anspruchsvolleren Einstiegsarbeitsplätze; zweitens die anschließenden rascheren und vor allem sichereren, d.h. vom zufälligen Freiwerden eines höherwertigen Arbeitsplatzes tendenziell unabhängigen Lohnaufstiege.

(1) Zunächst verstößt die Etablierung eines zweiten, höheren Niveaus des Einstiegs in den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt gegen die Tradition des "gleichen Wegs für Alle von ganz unten auf" und der Zuweisung höherwertiger Arbeitsplätze nach Seniorität und Bewährung. Die Schaffung eines zweiten Einstiegsniveaus ist allein von daher schon schlecht zu legitimieren und damit schwerer durchzusetzen.

Es sind jedoch nicht nur die daraus resultierenden Legitimationsprobleme, die die Schaffung eines solchen zweiten und höheren Einstiegsniveaus für Produktionsfacharbeiter erschweren, sondern vor allem die daraus resultierenden objektiven Konsequenzen für die angelernten Arbeitskräfte.

Daß die Zahl der Arbeitsplätze mit hohen körperlichen Belastungen, niedrigen Qualifikationsanforderungen und LohnEinstufung wesentlich höher ist als die der hochwertigen und hoch eingestuften Arbeitsplätze, bedeutet eine vergleichsweise geringe Wahrscheinlichkeit für die einzelne Arbeitskraft, in diesen Bereichen aufzusteigen. Die in diesen Strukturen angelegte o b j e k t i v e Konkurrenz um diese "besten" Arbeitsplätze ist also groß. Unter diesen Ausgangsbedingungen muß die Einschleusung einer neuen Arbeitskräftegruppe - der jungen Facharbeiter - auf höherem Niveau und der Einbau von rascheren und sichereren Aufstiegen von diesem Niveau aus für a l l e diese Arbeitskräfte - bei gleichbleibendem "Stellenkegel" - die für angelernte Arbeitskräfte verfügbaren relevanten Aufstiegsmöglichkeiten noch einmal deutlich reduzieren und damit die objektive Konkurrenz um Aufstiege erheblich verschärfen:

Wenn auf einem frei werdenden höherwertigen Arbeitsplatz ein junger Facharbeiter eingesetzt wird, ist damit der mögliche Aufstieg eines Angelernten blockiert, welcher bislang - unter Umständen schon lange - eine Stufe tiefer eingesetzt war und diesen Aufstieg als normalen Bestandteil seines Berufsverlaufs erwartet hatte. Damit aber nicht genug; der durch die Einschleusung eines jungen Facharbeiters "von außen" blockierte Aufstieg des unmittelbar betroffenen Anwärters zieht eine ganze Kette weiterer Aufstiegsblockaden nach sich: Nach dem traditionellen Mobilitätsmuster hätte sich ja aus dem Aufstieg dieses Angelernten und dem daraus resultierenden Freiwerden seines Arbeitsplatzes ein weiterer Aufstieg einer anderen Arbeitskraft ergeben, die noch einmal ein Niveau tiefer eingesetzt war; das Freiwerden von deren Arbeitsplatz wiederum eine weitere Beförderung und so fort. Diese ganze sich nach unten fortpflanzende Welle von Aufstiegen wird mit der Einschleusung einer qualifizierten Arbeitskraft auf dem Facharbeiter-Einstiegsniveau gestoppt; die Aufstiegserwartungen und -interessen einer ganzen Reihe von angelernten Arbeitskräften sind verletzt.



Dies läßt sich etwa am Beispiel eines Betriebes der Chemischen Industrie zeigen: Unter anderem mit dem Ziel, "Platz zu schaffen" für die Integration junger Chemiefacharbeiter, wurde hier einige Jahre lang den qualifizierten Angelernten der - nach dem Tarifvertrag an sich mögliche - "Bewährungsaufstieg" in die Facharbeiter-Lohngruppe (begründet durch langjährige Erfahrung und besonders verantwortliche Tätigkeit) verwehrt. Der dadurch entstehende Aufstiegsstau dieser Arbeitskräftegruppe führte zu einem solchen Druck, daß sich der Betrieb nach einiger Zeit entschließen mußte, in größerem Umfang die Facharbeiter-Lohngruppe für qualifizierte Angelernte zu öffnen. Unter anderem um diese Entwicklung quantitativ zu begrenzen bzw. eine solche Begrenzung zu legitimieren, wurde als Voraussetzung für solche Lohnaufstiege ein in großem Umfang genutzter, recht anspruchsvoller Lehrgang eingerichtet; und dies, o b w o h l es in diesem Betrieb schon seit langer Zeit vollwertige Erwachsenen-Ausbildung gab und damit die Möglichkeit des Aufstiegs in die Facharbeiter-Lohngruppe für solche Angelernte, die sich dieser unterzogen. An dem materiellen und institutionellen Aufwand dieser zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahme läßt sich der Druck und das Konfliktpotential, das hier durch die Etablierung eines zweiten Einstiegsniveaus und den dadurch verursachten Aufstiegsstau entstanden war, abschätzen.

Wo hingegen diese Regelungen bereits früher durchbrochen worden waren, ist die Einschleusung junger Facharbeiter auf höherem Niveau wesentlich leichter. Dies war in der Vergangenheit verschiedentlich in der Form der Fall, daß vom Arbeitsmarkt Schlosser rekrutiert worden waren, mit deren Hilfe der oft viele Jahre vor Einführung von Ausbildung entstandene dringende Bedarf an qualifiziertem Produktionspersonal gedeckt werden sollte; diese Schlosser mußten die Betriebe aber, um sie überhaupt rekrutieren und an sich binden zu können, natürlich höher einstufen und/oder schneller befördern als "normale" angelernte Kräfte.

Dies war insbesondere in den untersuchten Betrieben der Hohlglas- und der Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Industrie der Fall, die u.a. deshalb auch eher als Mischtypen einzuordnen sind.

Die hier existierenden dynamischen Zusammenhänge werden besonders deutlich am Beispiel des Betriebs C 3 der Chemischen Industrie: Dieser Betrieb mußte bereits in den 60er Jahren, um in einer Situation großer regionaler Arbeitskräfteknappheit überhaupt für Anlernung geeignete Arbeitskräfte rekrutieren zu können, handwerklich und industriell fachfremd ausgebildete Arbeitskräfte ein oder zwei Lohngruppen ü b e r dem traditionellen Einstiegsniveau einstufen; dieses blieb fortan völlig ungelerten Arbeitskräften vorbehalten. Die Konsequenz dieser selektiv höheren Ersteinstufung von fachfremd vorqualifizierten Arbeitskräften war, daß es in den Produktionsabteilungen "einen ungeheuren Krach" gab.

Als dann in den beginnenden 70er Jahren die ersten jungen Chemiefacharbeiter ausgebildet und sofort in die - noch einmal eine Lohngruppe höhere - Facharbeiter-Lohngruppe eingestuft wurden, gab es dagegen überhaupt keine Konflikte mehr. Dieser Betrieb hat also das Implementationsproblem schon früher, bei der Einschleusung von Bäckern, Installateuren und Schlossern vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt erfahren; und er hat es schon damals durch die Durchsetzung zweier zusätzlicher Einstiegsniveaus, d.h. einer Veränderung seiner Arbeits- und Gratifikationsstruktur, gelöst. Diese bereits früher durchgesetzten Änderungen dürften wesentlich dazu beigetragen haben, dem Betrieb bei der Einschleusung junger Chemiefacharbeiter Probleme zu ersparen.

Zu dieser Frage des höherenohneinstiegs kommt hinzu, daß Facharbeiter-Karrieren eigentlich bessere Arbeitsbedingungen implizieren, als sie Produktionstätigkeiten in der Regel bieten. Dafür ist jedoch angesichts der objektiven Bedingungen der Betriebe in der Regel nicht viel Spielraum. Es gibt zwar meist einen kleinen Anteil an Arbeitsplätzen, auf denen nicht in kontinuierlicher Wechselschicht gearbeitet wird, und ebenso einen Teil höherwertiger Arbeitsplätze, die keine so schweren körperlichen und Umweltbelastungen beinhalten (z.B. auf Steuerbühnen). Würden im Zuge einer vollen Realisierung des Facharbeiter-Karrieremusters solche Arbeitsplätze den jungen Produktionsfacharbeitern zugeteilt werden, so müßte das die sowieso schon sehr geringen Chancen von Angelernten, höherwertige, weniger belastete Arbeitsplätze behalten bzw. bei reduzierter Gesundheit erhalten zu können, noch einmal ganz erheblich reduzieren.

(2) Das Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern ist auch nicht kompatibel mit den expliziten Regelungen oder durch Tradition sanktionierten Regeln, mit denen, wie dargestellt, beim Strukturtyp I die personelle und zeitliche Verteilung der (großen Quanten von) niedrigwertigen und der (kleinen Quanten von) höherwertigen Arbeitsplätzen gesteuert und zugleich legitimiert wird: mit der zentralen Rolle von Seniorität für die Regelung der innerbetrieblichen Mobilität. Der Notwendigkeit, den jungen Produktionsfacharbeitern ähnlich sichere und rasche Aufstiege zu bieten, wie sie junge Reparatur-Facharbeiter haben, kann - unter idealtypischen Bedingungen - nur dadurch entsprochen werden, daß sie nach einer bestimmten, nicht allzu langen Zeit die Spitzenarbeitsplätze der

Produktionsabteilungen erhalten. Dies aber müßte natürlich gegen die Interessen und Erwartungen gerade der qualifiziertesten Gruppe von Angelernten verstoßen: zum einen derjenigen, die nach dem bisherigen Mobilitätsmuster damit rechnen konnten, als nächste in diese Positionen zu gelangen, und nun "Übersprungen" werden; zum anderen aber tendenziell auch der aktuellen Stelleninhaber, da diese ja im Prinzip immer dann verdrängt werden müßten, wenn die jungen Facharbeiter innerhalb eines begrenzten Zeitraums einen Aufstieg realisieren sollen und in dieser Zeit nicht ausreichend viele Spitzenarbeitsplätze durch natürliche Fluktuation frei werden<sup>2)</sup>.

Die - an sich systemlogische - Befürchtung solcher Verdrängungsprozesse scheint insbesondere in den Anfangszeiten nach Einführung neuer Ausbildungen von erheblicher Bedeutung für den Widerstand von "Erstleuten", Vorarbeitern und Meistern gewesen zu sein, die sich bedroht sahen<sup>3)</sup>.

Eine zweite Möglichkeit - neben der unmittelbaren Verdrängung von bereits besetzten Positionen - zur Realisierung ähnlich sicherer und rascher Aufstiege, wie sie junge Reparaturfacharbeiter haben, kann im Prinzip eine Verdrängungskonkurrenz um Aufstiege sein, d.h. also eine systematisch raschere Beförderung von Ausgebildeten im Vergleich zu denjenigen Angelernten, die zunächst auf demselben Niveau wie junge Facharbeiter nach Ausbil-

- 
- 2) Insbesondere in bezug auf den letzten Punkt - die Frage der Verdrängung von Arbeitskräften von bereits besetzten attraktiven Positionen - ist noch einmal ausdrücklich an das zu erinnern, was zu Beginn dieses Abschnitts gesagt wurde: In diesem Abschnitt wird primär nicht dargestellt, wie Betriebe faktisch verfahren sind, sondern wie sie hätten verfahren müssen, wenn sie - ohne Änderung ihrer Strukturen - vollwertige Facharbeiter-Karrieren nach dem Muster der Reparaturfacharbeiter in ihre Produktionsbetriebe integriert hätten. Faktisch wurde und wird von den Betrieben offenbar sehr genau darauf geachtet, daß qualifizierte Angelernte nicht aus ihren Positionen verdrängt werden; in verstärktem Maße gilt dies natürlich für Führungskräfte.
  - 3) Dies war insbesondere dort der Fall, wo Vorarbeiter und Meister selbst keine entsprechenden formalisierten Ausbildungen durchlaufen hatten, sondern vom Betrieb lediglich ernannt worden waren. In diesen Fällen mußten sie eine Überprüfung und Kritik der Kriterien ihrer Ernennung von seiten kompetenter junger Arbeitskräfte befürchten.

dungsabschluß eingestuft sind<sup>4)</sup>. Eine solche Bevorzugung bei Beförderungen ist ja eigentlich unumgänglich, wenn ein Betrieb die Qualifikation seiner jungen Facharbeiter nutzen und weiterentwickeln (zumindest nicht durch Entlernerung verlieren) will; sie ist aber vor allem notwendig, um junge Facharbeiter längerfristig an sich zu binden. Andererseits werden aber durch systematisch raschere Beförderungen zum einen ebenfalls die Aufstiegschancen der angelernten Arbeitskräfte eingeschränkt und zum anderen die Entscheidungen über Beförderungen bis zu einem gewissen Grad aus den Produktionsbetrieben hinausverlagert. Beide Aspekte einer Veränderung der gegebenen betrieblichen Selektions- und Mobilitätsprozesse tragen zur Erklärung des Widerstands nicht nur der angelernten Produktionsarbeiter, sondern auch der Meister und Betriebsleiter wesentlich bei: Zum einen "müssen" diese Führungskräfte in der einen oder anderen Weise die Interessen ihrer bewährtesten Arbeitskräfte unterstützen, die durch diese Veränderungen tangiert sind. Zum anderen wird damit das traditionelle Selektionskriterium - Seniorität, kombiniert mit positiver Einschätzung durch untere Führungskräfte - ersetzt durch ein formales und diesen Führungskräften entzogenes Kriterium. Sie verlieren tendenziell ihre Selektionschancen und damit zugleich ein wichtiges Führungsinstrument, eine zentrale Grundlage für die kontinuierliche Herstellung von Loyalität und Leistungsbereitschaft. Ihnen droht, mit anderen Worten, ein Verlust nicht nur an Glaubwürdigkeit bei denjenigen Arbeitskräften, die bisher durch Leistung und Loyalität in erwartete Karrieren investiert haben und nun enttäuscht werden müßten, sondern auch einer wichtigen Voraussetzung ihres bisherigen Führungsstils.

(3) Ein Hindernis für die Integration von Facharbeiter-Karrieren in den idealtypischen "klassischen Angelerntenbetrieb der Prozeßproduktion" liegt ferner dann vor, wenn - wie bei einigen unter-

---

4) Eine solche Verdrängungskonkurrenz um Aufstiege ist - im Gegensatz zur Verdrängungskonkurrenz um bereits besetzte Positionen - auch faktisch sehr viel relevanter geworden und hat die in Teil A, Kap. I. beschriebenen Abwehrreaktionen von angelernten Produktionsarbeitern, Vorarbeitern, Meistern sowie Betriebsleitern wesentlich mitbestimmt.

suchten Betrieben festgestellt - das Gesamtlohngefüge der Produktionsabteilungen deutlich niedriger liegt als das Gesamtlohngefüge ihrer traditionellen Facharbeiter-Einsatzbereiche (also ihrer Reparatur- und Wartungsbetriebe): Unter diesen Bedingungen sind vor Einführung von Ausbildung überhaupt keine oder nur wenige, besonders anspruchsvolle Arbeitsplätze in die Facharbeiterlohngruppe eingestuft. Sollen nun junge Facharbeiter nach Ausbildungsabschluß auf Arbeitsplätzen der Facharbeiterlohngruppe eingesetzt werden, so entstehen daraus neben eventuellen Verdrängungs- oder Konkurrenzproblemen zwei Schwierigkeiten: Zum einen sind die jungen Facharbeiter ja oft - und zwar um so mehr, je breiter und/oder produktionsferner sie ausgebildet worden sind - noch nicht in der Lage, solche Arbeitsplätze sofort zu übernehmen und vollwertig auszufüllen; insbesondere fehlen ihnen all die spezifischen Erfahrungen, die langjährig angelernte Arbeitskräfte über viele Jahre hinweg angesammelt haben, zum Teil aber auch konkretere Kenntnisse der hier genutzten Anlagen, Produktionsverfahren o.ä. Zum anderen muß der Erwerb dieser zusätzlichen konkreteren Kenntnisse und Erfahrungen, der an sich ja nach jeder Ausbildung notwendig ist (und sich etwa im Reparaturbereich durch die geschilderte Eingliederung in Facharbeiter-Arbeitsgruppen problemlos vollziehen kann, da hier alle Arbeitskräfte in Facharbeiterlohngruppen eingestuft sind), hier notwendigerweise mit Hilfe von qualifizierten Angelernten erfolgen, die bestenfalls auf demselben Lohnniveau eingestuft sind wie die jungen Facharbeiter, eventuell aber sogar unter ihnen. Auch wenn bestimmte altersspezifische Zulagen, Leistungszulagen u.ä. eine bestimmte Differenzierung schaffen können, muß natürlich eine solche "Gleichstellung" erhebliche zusätzliche Legitimationsprobleme hervorrufen.

Soweit die Lohnfindung durch analytische Arbeitsbewertung erfolgt, besteht hier eine etwas größere Flexibilität insofern, als hier prinzipiell die Lohndifferenzierung nach Arbeitsplatzanforderungen vorgenommen wird und die jungen Facharbeiter dann eben nach den Arbeitsplätzen eingestuft werden, die sie ausfüllen können; die formale Grundlage der klassischen Facharbeiter-Karriere ist hier also durch ein anderes Lohnfindungsprinzip in gewisser Weise gebrochen. Trotzdem ist dieses Karrieremuster als Orientierungsgröße natürlich auch hier wirksam, nicht zuletzt aufgrund der Existenz verfestigter Facharbeiter-Karrieren im Reparatur-

bereich auch bei analytischer Arbeitsbewertung, wie oben dargestellt. Das Problem verlagert sich hier also tendenziell nur auf die Frage des Ersteinsatzes und der (Geschwindigkeit der) sich daran anschließenden Aufstiege in Arbeitsplätze, die in etwa facharbeitergerechte "Wertzahlen" erbringen.

In den Produktionsbetrieben mit niedrigen Obergrenzen der Lohnstruktur stößt das Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern also an Schranken, die in der Vergangenheit durch die traditionell niedrige Bewertung von Produktions- und/oder Angelerntentätigkeiten entstanden und zum Teil wohl tatsächlich durch im Durchschnitt niedrigere Qualifikationsanforderungen, zum Teil aber wohl auch durch ihre schlechtere Arbeitsmarktsituation bedingt sind.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß die manifesten und latenten Probleme der Integration von Facharbeiter-Karrieren für die neuen Produktionsfacharbeiter zu erklären sind daraus, daß sie mit den bestehenden betrieblichen Strukturen und den damit verbundenen Berufsverlaufsmustern angelernter Arbeitskräfte nicht kompatibel sind und daß dadurch konkrete Interessen des Produktionspersonals, die auf die traditionellen Strukturen ausgerichtet sind, verletzt werden. Bei den Führungskräften der Produktionsbetriebe sind dies vor allem Interessen an der Aufrechterhaltung der traditionellen Arbeitsorganisation und der darauf eingespielten Routinen und Sicherheiten der Steuerung von Produktionsprozeß und Arbeitseinsatz und an der Vermeidung von aufwendigen Veränderungen von Arbeitsorganisation und Führungsstil. Für Produktionsarbeiter sind dies ihre Interessen an der Sicherung bereits erreichter und vor allem an der Realisierung zukünftiger Aufstiege. Um das dadurch bedingte **A u s m a ß** dieser Interessenverletzungen und die darin enthaltene Dynamik voll klar zu machen, sei noch einmal darauf hingewiesen, daß "Aufstieg" in diesem Typ von Produktionsbetrieben ja nicht etwa "Karriere" im traditionellen Sinn etwa der Akademikerkarriere o.ä. bedeutet, sondern eine Sicherung gegen die besonders großen Risiken der Erwerbstätigkeit, die zum Teil aus den technischen und arbeitsorganisatorischen Charakteristika dieser Betriebe (Arbeitsbedingungen, Arbeit in kontinuierlicher Wechselschicht usw.), zum Teil aber auch aus der Art der Gewinnung von qualifi-

zierten Arbeitskräften durch Anlernung resultieren: Nur wenn angelernte Arbeitskräfte von ihrem niedrigen Einkommensniveau aus aufsteigen, erreichen sie längerfristig akzeptable Arbeits- und Entlohnungsbedingungen. Nur wenn sie möglichst weit, am besten in Vorarbeiter- oder Meisterpositionen aufsteigen, haben sie die Chance, spätere drastische Abstiege einigermaßen sicher zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Nur wenn sie weiterhin nicht durch extern qualifizierte Arbeitskräfte ersetzt werden können, haben sie eine gewisse Sicherheit oder wenigstens Wahrscheinlichkeit, die erreichten Positionen zu behalten. Und nur wenn der Wert von Erfahrungsqualifikationen unbestritten ist, wenn Seniorität und Bewährung als Grundlage für Aufstiege weiterhin anerkannt werden, haben sie eine gewisse Sicherheit, nicht durch Arbeitskräfte verdrängt zu werden, die für die Betriebe (neben zumindest ausreichender, wenn nicht besserer Qualifikation) aufgrund ihres niedrigen Lebensalters die zusätzlichen Vorteile höherer körperlicher Leistungsfähigkeit, längerer potentieller Beschäftigungsdauer und geringerer politischer Durchsetzungsfähigkeit aufweisen.

Angelernte Arbeitskräfte verlieren also mit der Einschleusung von jungen Facharbeitern wesentliche Möglichkeiten der Sicherung in zwei Dimensionen: zum einen die Chancen, über die Dauer ihres Berufslebens hinweg ihre Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern und ansatzweise zu sichern, welche mit Aufstiegs-"Anrechten" nach Seniorität in ihren Berufsverlaufsmustern angelegt sind; zum anderen die mittelfristige Unersetzbarkeit ihrer Qualifikation und damit die wichtigste Voraussetzung sowohl einer relativ hohen Arbeitsplatzsicherheit wie auch gewisser Interessendurchsetzung-Potentiale dem Betrieb gegenüber.

Aus diesen beiden fundamentalen Verletzungen ihres Interesses an der Verbesserung und Sicherung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen erklärt sich der oben beschriebene nachhaltige Widerstand der Angelernten gegen den Einsatz von Facharbeitern und - in Antizipation dieser Probleme - oft auch schon gegen die Einführung von Ausbildung. Auch die Tatsache, daß dieser Widerstand vor allem von den qualifiziertesten Angelernten ausging, wird daraus unmit-



telbar verständlich: Einerseits haben sie entsprechend der "Systemlogik" der Anlernung am meisten in die Realisierung der in dem vorgegebenen Karrieremuster angelegten Aufstiegschancen "investiert"; sie sind schon sehr lange im Betrieb beschäftigt und aktuell noch voll leistungsfähig, sehen aber jenseits der unmittelbar vor ihnen liegenden Jahre bereits die Gefahr von Abstiegen auf sich zu kommen und damit die Notwendigkeit, diese durch Aufstieg bzw. Sicherung der erreichten Position abzufangen, besonders dringlich. Andererseits aber sind ihre Möglichkeiten, solche "entscheidenden letzten Aufstiegschritte" zu tun und/oder zu sichern, durch die Integration von Facharbeiter-Karrieren potentiell am meisten bedroht. Die Gruppe mit den stärksten Ansprüchen ist mit anderen Worten auch potentiell am stärksten betroffen.

Außerdem ist dies zugleich diejenige Gruppe, von der das Funktionieren des Produktionsprozesses in besonderem Maße abhängt, weshalb auch viele Meister und Betriebsleiter die Abwehrhaltung "ihrer besten Leute" unterstützt und mit ihrem besonderen Gewicht und ihren spezifischen Mitteln verstärkt haben. Dies erklärt denn auch, daß die Betriebe die verschiedensten Maßnahmen getroffen haben, die diese Probleme lösen oder zumindest abmildern sollen. Diese Maßnahmen zielen - bei aller Vielfalt in der konkreten Ausprägung - im Grunde auch alle sehr deutlich auf die Aufhebung oder Reduzierung der skizzierten strukturellen Inkompatibilitäten. Dies ist im folgenden, schon geordnet nach bestimmten allgemeineren Prinzipien, darzustellen.

## 2. Strategien und Maßnahmen der Problemlösung

Zusammenfassend läßt sich die Strategie fast aller in die Untersuchung einbezogenen Betriebe<sup>5)</sup> zur Lösung der beschriebenen Probleme dahingehend beschreiben, daß sie komplexe Kompromißlösungen<sup>6)</sup> entwickeln.

5) Die Ausnahme stellt der Betrieb der Papierindustrie dar; vgl. dazu die folgende Darstellung.

6) Es liegt auf der Hand, daß sie dabei gleichzeitig die Probleme der Rekrutierung von Ausbildungsbewerbern berücksichtigen müssen.



Diese Kompromißlösungen beinhalten in der Regel jeweils eine Mehrzahl von personalpolitischen Maßnahmen, welche sich auf je spezifische Weise auf die dargestellten Strukturmerkmale von Angelernten- bzw. Facharbeiter-Karrieren und betrieblichen Arbeits-einsatz- und Gratifikationsstrukturen beziehen und gewissermaßen als Elemente betrieblicher Gesamtlösungen begriffen werden können. Solche (Syndrome von) Problemlösungen sehen in den verschiedenen Betrieben insgesamt also recht unterschiedlich aus, setzen sich jedoch aus einer quantitativ begrenzten Zahl solcher Maßnahmen zusammen.

Allen untersuchten Betrieben gemeinsam ist das schon erwähnte Prinzip, daß durch junge Facharbeiter kein qualifizierter Angelernter aus einer bereits erreichten Position verdrängt werden soll<sup>7)</sup>. Das bedeutet, daß der Einsatz eines jungen Facharbeiters auf einem bestimmten Arbeitsplatz prinzipiell davon abhängig gemacht wird, daß dieser von selbst frei wird, sei es durch den Aufstieg des bisherigen Stelleninhabers, sei es durch dessen Weggang vom Betrieb.

Soweit die Probleme nicht durch natürliche Fluktuation bzw. innerbetriebliche Mobilität à priori vermieden werden können, müssen andere Lösungen gesucht und gefunden werden. Diese können allerdings unterschiedlich aussehen, je nachdem, wie weit sie sich an den Berufsverlaufsmustern von Angelernten oder von Facharbeitern orientieren und damit die dahinterliegenden konkreten Interessen der beiden Arbeitskräftegruppen, aber auch spezifische betriebliche Interessen berücksichtigen. Das generelle Kompromißprinzip "keine Verdrängung" muß also ab einer bestimmten Größenordnung der jährlichen Ausbildungsabsolventen durch konkretere personalpolitische Teilstrategien und Maßnahmen spezifiziert werden.

7) Dabei ist allerdings nicht auszuschließen, daß dies in der Vergangenheit anders war; es ist m.a.W. durchaus möglich, daß das Prinzip "keine Verdrängung" in einzelnen Betrieben bereits Resultat von Konflikten ist, die bei anfänglichen Versuchen der Betriebe, jungen Facharbeitern sofort besonders attraktive Arbeitsplätze zuzuweisen und die bisherigen Stelleninhaber umzusetzen, aufgetreten sind.

Die wichtigsten der in der Untersuchung festgestellten Maßnahmen lassen sich auf allgemeiner Ebene zwei alternativen Teilstrategien zuordnen:

- o Entweder sie sollen das Berufsverlaufsmuster der neuen Produktionsfacharbeiter an das von qualifizierten Angelernten annähern und es auf diese Weise mit den gegebenen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen und den darin eingelagerten Angelernten-Karrieren (mehr oder weniger) kompatibel machen;
- o oder aber sie sollen umgekehrt die gegebenen betrieblichen Strukturen auf eine Weise verändern, die die Integration von Facharbeiter-Karrieren erlaubt.

Im folgenden werden die verschiedenen, diesen beiden Strategien zuzurechnenden Maßnahmen, welche in den einzelnen Betrieben gewissermaßen als Bausteine zu je betriebsspezifischen Kompromißlösungen kombiniert werden, in generalisierter Form dargestellt und anhand einzelner betrieblicher Beispiele illustriert. Damit sollen die allgemeineren Lösungsprinzipien, aber auch noch einmal die hinter den dargestellten Konflikten liegenden Strukturprobleme in einer Weise herausgearbeitet werden, die generalisierende Aussagen möglich macht; zugleich sollen aber auch die konkreten Konsequenzen solcher struktureller Probleme und Problemlösungen für die betroffenen Arbeitskräfte beispielhaft veranschaulicht werden.

Daran anschließend werden dann bestimmte Maßnahmen dargestellt, die insgesamt eher personalpolitisch-technischer Natur sind und sich auf den P r o z e ß der Einführung von Facharbeiter-Karrieren beziehen. Diese Maßnahmen sollen durch die Art der Gestaltung des Übergangsprozesses dessen Durchsetzung erleichtern.

a) Maßnahmen der Angleichung des Berufsverlaufsmusters von Produktionsfacharbeitern an das von Angelernten

Eine ganze Reihe von Betrieben versuchte, ihre aus der Implementation von Facharbeitereinsatz resultierenden Strukturprobleme dadurch zu lösen bzw. solche Probleme gar nicht erst entstehen zu lassen, daß sie die jungen Facharbeiter in Karrieren einschleus(t)en, welche zwischen den traditionellen Angelernten- und den üblichen Reparaturfacharbeiter-Karrieren eine Art Kompromißlinie darstellen:

(1) Die den jungen Produktionsfacharbeitern gebotenen Berufsverläufe beginnen in solchen Betrieben zunächst systematisch unterhalb des Facharbeiterniveaus: Nach Abschluß der Ausbildung werden die jungen Facharbeiter auf deutlich niedriger liegenden Arbeitsplätzen eingesetzt, welche zu "Einstiegsarbeitsplätzen" erklärt worden sind. Diesen, in bezug auf Arbeitsinhalte und eventuell Arbeitsbedingungen niedrigerwertigen Einstiegen entsprechen zum Teil - aber nicht durchgängig - Eingruppierungen deutlich unterhalb der Facharbeiterlohngruppe bzw. der Lohnstufe, mit der im Durchschnitt junge Schlosser oder Elektrofacharbeiter beginnen<sup>8)9)</sup>.

---

8) Soche (verschiedenen) Formen der unterwertigen Eingruppierung junger Produktionsfacharbeiter werden naturgemäß von den Arbeitnehmervertretungen heftig angegriffen. Nach der Einschätzung verschiedener Experten dürften sie auch auf die Dauer nicht zu halten sein; andere Gesprächspartner sind da skeptischer.

9) Es liegt auf der Hand, daß die Möglichkeiten der Durchsetzung einer facharbeitergerechten Eingruppierung durch die Arbeitnehmervertretung dort besser sind, wo die Lohnfindung nach dem Lohngruppensystem erfolgt, als dort, wo dies mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung geschieht: Im ersteren Fall ist die Eingruppierung eines ausgebildeten Facharbeiters in die Facharbeiter-Lohngruppe tarifvertraglich festgelegt. (Jedoch ist festzuhalten, daß im Rahmen der Untersuchung auch ein Betrieb mit lohngruppenbezogener Entlohnung angetroffen wurde, der seine jungen Produktionsfacharbeiter zunächst deutlich unter der Facharbeiter-Lohngruppe einstufte.) Bei Entlohnung auf der Grundlage von analytischer Arbeitsbewertung dagegen kann der Betrieb die jungen Facharbeiter auf niedrigerwertigen Arbeitsplätzen einsetzen und sich für die Entlohnung auf das Prinzip der Einstufung nach Arbeitsplatzanforderungen berufen; dies wird naturgemäß gestützt durch das Fehlen von konkreten Erfahrungen und Kenntnissen.

(2) Unabhängig davon, auf welchem Niveau der Einstieg nach Abschluß der Ausbildung erfolgt, sind die sich daran anschließenden Mobilitätsprozesse in der Regel unsicher, "flexibel", von den jeweiligen Gegebenheiten abhängig: Zwar haben in bestimmten Betrieben, in denen die Zahl der vakanten höherwertigen Arbeitsplätze (infolge von Expansion, von ungünstiger Altersstruktur der bestehenden Produktionsbelegschaft etc.) sprunghaft angestiegen war, junge Facharbeiter offenbar recht schnelle Aufstiege realisieren können; insbesondere die ersten Absolventengruppen wurden nach Einführung der Ausbildung in solchen Situationen von den Produktionsabteilungen "aufgesogen wie von einem trockenen Schwamm". Wo jedoch keine solchen - in der Regel ja vorübergehenden - Bedingungen herrschen und sich deshalb das Problem der Aufstiegs konkurrenz in voller Schärfe stellt, bieten die Betriebe den jungen Produktionsfacharbeitern vielfach keine wirklichen facharbeiteradäquaten Aufstiegswege, sondern solche, die strukturell denen von Angelernten ähnlich sind:

Im Sinne eines Kompromisses zwischen den Aufstiegsansprüchen zweier Arbeitskräftegruppen und um dieses Kompromißprinzip zu verobjektivieren und zu legitimieren, binden sie häufig Beförderungen an das Kriterium der **f a k t i s c h** höheren Qualifikation eines Bewerbers, unabhängig davon, ob durch Anlernung oder durch formalisierte Berufsausbildung erworben, und an die Notwendigkeit einer "individuellen Entscheidung im jeweiligen Fall". Dieses Prinzip macht die generelle Kompromißstrategie erst zu einem wirklich handhabbaren, zugleich wirksamen wie auch flexiblen personalpolitischen Instrument. Zum einen ist damit ein Kriterium verfügbar, das in vielen Fällen tatsächlich eine evidente und damit legitimierbare Entscheidung ermöglicht; zum anderen aber dürfte dieses Kriterium, da die faktische Qualifikation ja von den unmittelbaren Vorgesetzten beurteilt wird, einigen Spielraum für die Berücksichtigung der jeweiligen konkreten Kräfteverhältnisse und damit für die Vermeidung von potentiell drohenden, besonders scharfen Konflikten bieten: Überall da, wo gegen hohe formale Qualifikation eines Betriebsneulings langjährige Betriebszugehörigkeit und -erfahrung steht, kann mit solchen Qualifikationsbe-

urteilungen das Senioritätsprinzip in beliebiger Dosierung unter einem neuen Etikett reproduziert oder aber gebrochen werden. Resultat dieses Prinzips ist also einerseits eine - stärkere oder schwächere - Durchbrechung des Senioritätsprinzips, andererseits aber auch eine Verlangsamung und Verunsicherung der Aufstiegswege für junge Produktionsfacharbeiter.

(3) Demgegenüber haben einzelne Betriebe von Einstiegsniveaus u n t e r h a l b des Facharbeiterniveaus aus komplizierte Muster von formalisierten und in ihrer zeitlichen Dauer in etwa kontrollierten gleitenden Aufstiegen in vollwertige Facharbeiterarbeitsplätze entwickelt: Über mehrere Zwischenstufen von sukzessiv anspruchsvolleren und höher eingestuften Arbeitsplätzen werden die jungen Facharbeiter in einem längeren, aber nach oben hin begrenzten Zeitraum an ihren definitiven (Facharbeiter-)Arbeitsplatz und -Lohn "herangeführt".

Im folgenden einige Beispiele für solche Produktionsfacharbeiterkarrieren, welche denen von Angelernten angenähert sind:

(a) Am stärksten ist die Abweichung des Berufsverlaufsmusters der neuen Produktionsfacharbeiter von der üblichen Facharbeiter-Karriere in dem in die Untersuchung einbezogenen Betrieb der Papierindustrie. Hier werden die jungen Facharbeiter voll in die traditionelle Angelernten-Karriere eingeschleust. Der junge Papiermacher fängt hier eben da an, wo auch viele junge Ungelernte vom Arbeitsmarkt, die im Betrieb angelernt werden sollen, anfangen: als dritter Gehilfe, d.h. auf der untersten Ebene der eigentlichen Produktionstätigkeiten. Er erhält den Lohn der Lohngruppe III, d.h. der untersten im Produktionsbereich vertretenen Lohngruppe<sup>10)</sup>. Er steigt dann allmählich zum eigentlichen Facharbeiterplatz, dem des Maschinenführers, auf. Dieses Muster ist nach Informationen von Verbandseite auch in anderen Betrieben der Papierindustrie sehr häufig, allerdings auch nicht die Regel; es gibt auch Betriebe, in denen junge Facharbeiter in die Positionen des zweiten oder ersten Gehilfen eintreten.

---

10) Zum Vergleich: Der junge Reparaturfacharbeiter wird im selben Betrieb nach der Ausbildung sofort in Lohngruppe I eingestuft.

(b) In dem untersuchten Betrieb der Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Industrie ist ein ganzer Zyklus von Arbeitsplätzen vorgesehen, den der junge Facharbeiter nach Ausbildungsabschluß durchlaufen soll: Der Einstiegsarbeitsplatz soll möglichst viele Qualifizierungschancen bieten, aber auch bestimmte "Härten der Produktionstätigkeiten" vermitteln und ein bis zwei Lohnstufen<sup>11)</sup> unter dem Facharbeiterniveau liegen. Nach einem halben Jahr bis einem ganzen Jahr soll ein Arbeitsplatz der nächsthöheren Lohnstufe folgen, der schon im näheren Umfeld des späteren Einsatzes liegt und wo vor allem Sorgfalt und Verantwortlichkeit wichtig sind. Darauf soll eventuell ein dritter Arbeitsplatz folgen, bevor der junge Facharbeiter - nach maximal drei Jahren nach Abschluß der Ausbildung, so ist es vorgesehen<sup>12)</sup> - auf seinem endgültigen späteren Arbeitsplatz eingesetzt wird, einem Facharbeiterarbeitsplatz, der lohnmäßig noch einmal eine Stufe höher liegt<sup>13)</sup>. Die Auswahl der zu durchlaufenden Arbeitsplätze erfolgt durch eine "Steuerungsstelle", in der Vertreter der Personalabteilung, der Betriebsleitung und des Betriebsrats sowie der fachlich zuständige Ausbilder die berufliche Karriere des jungen Ausgebildeten in den ersten Jahren seiner betrieblichen Tätigkeit steuern und zugleich kontrollieren sollen.

- 
- 11) Da in diesem Betrieb eine sehr spezifisch abgewandelte analytische Arbeitsbewertung zur Einstufung von Arbeitsplätzen dient, die Arbeitskräfte (und in gewisser Weise wohl auch die Personalabteilung) sich offensichtlich aber immer noch an dem alten Lohngruppensystem orientieren, ist gegenüber diesen Angaben - etwa beim Vergleich mit dem aktuell gültigen Tarifvertrag - eine gewisse Vorsicht angebracht. Sie können jedoch gleichwohl zur groben Orientierung genutzt werden. Es wird hier deshalb im Unterschied zum Begriff der Lohngruppe der Begriff der Lohnstufe benutzt.

Zur Orientierung: Die Einstiegslohnstufe für Angelernte ist hier III; die Masse der Angelernten befinden sich in IV und V; die Einstiegslohnstufe für den Jungfacharbeiter ist ebenfalls IV oder allenfalls V, die eigentliche Facharbeiterlohnstufe (z.B. für Reparaturfacharbeiter unmittelbar nach Ausbildungsabschluß) ist die Lohnstufe VI.

- 12) Über die tatsächliche Realisierbarkeit dieser Planung des Einschleusungsprozesses kann hier noch nicht berichtet werden, da die Einführung der Ausbildung erst wenige Jahre zurückliegt und deshalb noch keine Erfahrungen mit der effektiven Gesamtdauer des Übergangs auf Facharbeiterniveau vorliegen.
- 13) Dieses Modell wurde schon zur Zeit der empirischen Erhebung in diesem Betrieb in seinen entlohnungsrelevanten Aspekten von der Arbeitnehmervertretung stark kritisiert und in bezug auf alternative Lösungen hin diskutiert. Inzwischen ist es abgelöst worden durch ein Modell, in dem die jungen Facharbeiter sofort in die Facharbeiterlohnstufe kommen, jedoch durch einen relativ niedrigen festgeschriebenen Akkordsatz weiterhin eine nicht unerhebliche Verdienstdifferenzierung hergestellt wird.

(c) Im Fall des untersuchten Flachglasbetriebes erfolgt der Ersteinsatz des jungen Glaswerkers ebenfalls mindestens zwei Stufen<sup>14)</sup> unterhalb des Facharbeiterniveaus (d.h. - bei einer Skala von insgesamt 22 Punkten und Einstiegsniveaus für Ungelernte von 5 bzw. für junge Reparaturfacharbeiter von 13 Punkten - bei 7 Punkten). Danach erfolgt ein Aufstieg über mehrere Stufen, deren zeitliche Dauer zunehmend flexibel ist: Der Übergang von der ersten zur zweiten Stufe erfolgt, wenn ein entsprechender Arbeitsplatz frei wird, in der Regel nach einigen Monaten, aber je nach Konjunktur- und Produktionssituation doch flexibel; auch hier scheint ein (Neben-)Ziel dieser Phase das Kennenlernen bestimmter Härten der Produktionsarbeit zu sein. Die zweite Phase erfolgt ebenfalls bei Freiwerden eines qualifizierteren Arbeitsplatzes, also ohne Verdrängung eines Angelernten. Die dritte Phase schließlich beginnt in der Regel nach Absolvierung der Bundeswehr. Diese verschiedenen Arbeitsplatzwechsel sind begleitet von Lohnaufstiegen; das gesamte Verfahren wird explizit als "System der Heranführungslöhne" bezeichnet.

(d) Neben diesen beiden Formen der unsicheren und langsamen Aufstiege in das Arbeitsplatz- und Lohnniveau von Facharbeitern ist ein weiteres Muster zu nennen, das sehr viel älter und nicht auf einen Einzelbetrieb beschränkt ist: der Tarifvertrag für Hüttenfacharbeiter, der 1965 für den Tarifbezirk Nordrhein-Westfalen der Eisen- und Stahlindustrie abgeschlossen wurde. Dieser Tarifvertrag war das Kompromißergebnis einer langjährigen Auseinandersetzung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und hat die Verabschiedung dieses Berufsbildes offenbar überhaupt erst möglich gemacht<sup>15)</sup>.

14) Auch in diesem Betrieb besteht eine stark betriebsspezifisch modifizierte Arbeitsbewertung, so daß die obige Fußnote auch hier sinngemäß gilt.

15) In dem Begleitschreiben, das zusammen mit diesem Tarifvertrag an die Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes und die Betriebsräte verschickt wurde, wird das dahinterstehende Problem wie auch die beabsichtigte Problemlösungsstrategie deutlich angesprochen:

"Seit über 12 Jahren laufen die Bemühungen, den Lehrberuf Hüttenfacharbeiter einzuführen. Schwierigkeiten ergaben sich u.a. wegen des Einsatzes des jungen Hüttenfacharbeiters nach Abschluß der Lehre. Die Tarifvertragsparteien haben mit dem abschließend anliegenden Tarifabkommen die Voraussetzungen geschaffen, um die Anerkennung des neuen Lehrberufes zu beantragen. In diesem Abkommen wurde die Beschäftigung auf bestimmten Übergangsplätzen und die Entlohnung des jungen Hüttenfacharbeiters im ersten Berufsjahr nach abgeschlossener Lehre geregelt. Die Tarifvertragsparteien sind sich der Schwierigkeiten bewußt, die insbesondere dadurch entstehen können, daß für eine gewisse Übergangszeit Arbeiter mit Anlernausbildung und Hüttenfacharbeiter mit abgeschlossener Lehre auf den gleichen Arbeitsplätzen beschäftigt werden. Wir bitten Sie deshalb, diese Tatsache bei der Einstellung der Lehrlinge für die neuen Lehrberufe zu berücksichtigen, und empfehlen, die Einstellungsquote vorher sorgfältig zu beraten".



Dieser Tarifvertrag sichert einerseits, daß junge Hüttenfacharbeiter nach Ausbildungsabschluß ihren Berufsverlauf auf dem Lohnniveau des Facharbeiters und möglichst auch auf einem ihrer Ausbildung entsprechenden Arbeitsplatz beginnen. Aber diese Garantie eines Einstiegs auf Facharbeiterniveau gilt zum einen nur für die Entlohnung, nicht für den Arbeitsplatz; und sie gilt zum zweiten nur für das erste Jahr nach Ausbildungsabschluß. Während dieses sogenannten Übergangsjahres muß sich der junge Hüttenfacharbeiter für den anschließenden Einsatz auf diesem Arbeitsplatzniveau (oder darüber) bewähren. Danach wird er "freigegeben", d.h. er wird gegebenenfalls bei Nichtbewährung, bei Fehlen eines vakanten Arbeitsplatzes der Facharbeiterlohngruppe und/oder bei Unmöglichkeit, sich gegen Angelernte durchzusetzen, entsprechend seines faktischen (nicht ausbildungs-adäquaten) Einsatzes zurückgestuft. Auch hier werden also jeweils spezifische Momente der Berufsverlaufsmuster einerseits von Facharbeitern (Lohneinstieg) und andererseits von qualifizierten Angelernten (Entlohnung nach jeweils erreichtem Arbeitsplatz, Aufstieg nach Bewährung) kombiniert.

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß eine Reihe der Betriebe mit manifesten oder latenten Implementationskonflikten für ihre neuen Produktionsfacharbeiter Berufsverlaufsmuster entwickelt haben, die in den verschiedensten Formen an diejenigen von Angelernten angenähert sind, und daß eine wichtige Funktion dieser partiellen Angleichung die "Schonung" der auf die traditionellen Karrieremuster ausgerichteten Interessen der wichtigsten Angelerntengruppe ist.

Hinter dem Ziel der Schonung dieser Interessen stehen betriebliche Interessen zum einen an der Erhaltung des "Betriebsfriedens", d.h. an der Vermeidung von Störungen des täglichen Produktionsgeschehens, und zum anderen Interessen an der Aufrechterhaltung der vorhandenen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen sowie Interessen an der Konservierung einer für betriebliche Rentabilität besonders günstigen Form der Gewinnung, Nutzung und Wiederausgliederung von Arbeitskräften, die in diesen Betrieben, wie dargestellt, mit der Qualifizierungsform Anlernung verbunden, wenn auch nicht allein durch sie bestimmt ist.

Das Ziel einer Schonung der Interessen der qualifiziertesten angelernten Arbeitskräfte ist jedoch auch auf anderem Wege zu erreichen: durch Veränderungen der gegebenen betrieblichen Struktura-



ren in einer Weise, die die Integration facharbeitergerechter Karrieren möglich macht. Dies ist im folgenden zu zeigen.

b) Maßnahmen zur Veränderung der betrieblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen

In diesem Abschnitt werden verschiedene Formen der Veränderung der bestehenden betrieblichen Strukturen dargestellt, durch welche diese in unterschiedlichem Ausmaß an den Strukturtyp angenähert werden, der für Facharbeitereinsatz üblicherweise Voraussetzung ist ("Strukturtyp II").

(1) Eine sowohl nach ihrer quantitativen Verbreitung wie nach ihrer Effizienz sehr wichtige Maßnahme ist "Erwachsenen-Ausbildung".

Hierbei durchläuft ein kleinerer oder größerer Teil der im Betrieb beschäftigten angelernten Arbeitskräfte - zum Teil voll neben ihrer Arbeitstätigkeit, zum Teil auch mit dieser zeitlich überlappend<sup>16)</sup> - eine vollwertige und mit einer Abschlußprüfung vor der Industrie- und Handelskammer endende Ausbildung in einem der neuen Berufe, die vom Betrieb selbst durchgeführt wird. Die Absolvierung der Ausbildung bedeutet für die Arbeitskräfte in der Regel hohe Belastungen<sup>17)</sup>, auch wenn sie - aufgrund der bei den Arbeitskräften ja bereits vorhandenen praktischen Erfahrungen - um bestimmte<sup>18)</sup> praktische Teile der gesamten Ausbildung, wie sie Jugendliche absolvieren müssen, verkürzt werden kann.

16) Da in allen hier in Frage kommenden Betrieben im Schicht-rhythmus, meist in kontinuierlicher Wechselschicht, gearbeitet wird, treten organisatorische Probleme der Koordination zwischen den Ausbildungs- und Unterrichtszeiten einerseits und den verschiedenen Schicht-rhythmen der Teilnehmer andererseits auf. Diese Probleme werden zum Teil so gelöst, daß die Arbeitskräfte von einzelnen, mit Ausbildungszeiten zusammenfallenden Schichten "freigestellt" werden. Völlige Freistellung von der Arbeitstätigkeit während der in der Regel etwa zwei Jahre dauernden Ausbildung konnte nur in Einzelfällen festgestellt werden.

17) Eine eindrucksvolle Darstellung der konkreten Konsequenzen einer solchen "Erwachsenen-Ausbildung" für die betroffenen Arbeitskräfte gibt das erwähnte Interview mit Maschinenglas-machern, die eine solche Ausbildung absolviert hatten (G. Bosch u.a.).

18) Siehe folgende Seite.

Die Teilnehmer werden zum Teil von ihren jeweiligen Betriebsleitern ausgewählt, zum Teil durch Tests oder einfach durch die hohen Anforderungen an Qualifizierungsfähigkeit und Durchhaltevermögen aus der Gesamtzahl der Ausbildungsbewerber ausselektiert.

Erwachsenen-Ausbildung gab bzw. gibt es - zum Teil in quantitativ wesentlich größerem Umfang als Jugendlichen-Ausbildung - in vier der insgesamt acht untersuchten Betriebe der Hüttenindustrie, in drei der vier Chemiebetrieben sowie in den beiden Betrieben der Hohlglas- und Flachglasindustrie. Darüber hinaus liegen Informationen vor, daß auch in vielen Betrieben der Papierindustrie, die nicht in die Untersuchung einbezogen wurden, Angelernte in den neuen Produktionsberufen ausgebildet werden.

Welche Funktion hat nun die Ausbildung von erwachsenen Angelernten für die Problematik der Integration von Facharbeiter-Karrieren<sup>19)</sup>?

Mit Hilfe von Erwachsenen-Ausbildung können zunächst die Ansprüche der qualifiziertesten und/oder durchsetzungsfähigsten Arbeitskräfte auf die höherwertigen Arbeitsplätze und vor allem auf Beförderung in Führungskräftepositionen abgesichert werden: Nach Absolvierung einer Produktionsausbildung sind sie ja nun diejenigen, die sowohl nach den alten Kriterien - langjährige Betriebszugehörigkeit, Erfahrung und Bewährung - als auch nach dem neuen Kriterium - fachliche Qualifikation, ausgewiesen durch eine formalisierte Berufsausbildung - als die "besten", für Aufstiege

18) Da die Angelernten ja in aller Regel nur an einer bestimmten Anlage oder allenfalls in einem bestimmten Teilbereich des Gesamtbetriebs eingesetzt waren und hier ihre praktischen Qualifikationen erworben haben, und da die Anforderungen der Berufsbilder auch in bezug auf praktische Fähigkeiten demgegenüber sehr viel breiter sind, müssen in der Erwachsenen-Ausbildung nicht nur theoretische, sondern auch praktische Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden.

19) Es ist darauf hinzuweisen, daß Erwachsenen-Ausbildung natürlich auch und meist primär der Deckung eines aktuellen und dringlichen Qualifikationsbedarfs dient. Diese "Doppelfunktion" für sowohl die kurz- wie auch die langfristige Deckung von Qualifikationsbedarf macht sie für die Betriebe auch zu einem besonders zweckdienlichen personalpolitischen Instrument, trotz bestimmter Nachteile (insbesondere erheblicher finanzieller und zum Teil arbeitsorganisatorischer Aufwände).

geeignetsten Arbeitskräfte definiert sind. Mit dieser Absicherung ihrer eigenen Position bzw. ihrer Aufstiegschancen durch ein zusätzlich zu den bisherigen Anspruchsgrundlagen erworbenes formales Qualifikationszertifikat wird zunächst die materielle Basis des Widerstands der nach Qualifikation und Durchsetzungspotentialen stärksten Arbeitskräftegruppe gegen die Einführung von Jugendlichen-Ausbildung aufgelöst.

Zugleich aber wird mit Erwachsenen-Ausbildung eine Hürde etabliert, an der ein größerer Teil der weniger qualifizierten und aufgrund geringerer Senioritätsrechte und/oder persönlicher Merkmale weniger durchsetzungsfähigen Arbeitskräfte scheitern muß. Ihnen kann damit die Tatsache, daß sie die im Betrieb prinzipiell gegebene Möglichkeit der Erwachsenen-Ausbildung entweder nicht genutzt oder nicht erfolgreich genutzt haben, als Legitimation für die Blockierung von Aufstiegen entgegengehalten werden.

Sowohl die mit Erwachsenen-Ausbildung verbundene definitive Sicherung der Chancen der qualifiziertesten und durchsetzungsfähigsten (ehemaligen) angelernten Arbeitskräfte als auch die damit zu verbindende Selektion für Aufstiege von (bislang) weniger qualifizierten Arbeitskräften eröffnen eine Zwischenebene für die Einschleusung von jungen Facharbeitern. Erwachsenen-Ausbildung ermöglicht mit anderen Worten eine tendenzielle Polarisierung der im Betrieb befindlichen Angelernten in zwei Gruppen, zwischen die - idealtypisch gesehen - ein Einstiegsniveau für junge Facharbeiter eingeschoben werden kann.

Dabei ist von besonderer Bedeutung, daß die Grenzen zwischen diesen beiden Gruppen von bereits länger im Betrieb Beschäftigten durch das Kriterium "Absolvierung einer Erwachsenen-Ausbildung" e i n d e u t i g gemacht werden und damit auch Ansprüche auf besonders attraktive Arbeitsplätze durch den Betrieb objektiviert werden, daß diese Grenze aber zugleich f l e x i b e l ist: Zum einen gab und gibt es in fast allen Betrieben für die betriebsältesten Arbeitskräfte bestimmte Übergangszeiten, in denen ihre "Ansprüche" auch ohne die Absolvierung von Erwachsenen-Aus-

bildung noch respektiert werden. Zum anderen hat der einzelne Angelernte aus der Gruppe der (betriebs-)jüngeren, weniger qualifizierten und weniger durchsetzungsfähigen Arbeitskräfte im Prinzip immer noch eine gewisse Chance, später durch die Absolvierung von Erwachsenen-Ausbildung in die privilegierte Arbeitskräftegruppe aufzusteigen. Diese Durchlässigkeit der mit der Einführung von Erwachsenen-Ausbildung geschaffenen Aufstiegshürde ist von großer Bedeutung: Zum einen erleichtert sie die Legitimation der daraus für viele Angelernte resultierenden Aufstiegsblockaden. Zum anderen und wichtigeren aber wird damit zugleich der Wille bzw. die Fähigkeit zur Absolvierung einer Ausbildung zum (neuen, zusätzlichen) Selektionskriterium.

Damit wird die Durchbrechung des traditionellen Aufstiegsmusters nach Seniorität noch einmal verstärkt: Da von den (betriebs-)älteren Arbeitskräften viele die Erwachsenen-Ausbildung ja nicht mehr nachmachen wollen oder können, steigen mit Hilfe der Ausbildung automatisch jüngere und/oder noch nicht so lange im Betrieb beschäftigte Arbeitskräfte schneller auf als nach dem traditionellen System.

Zusammenfassend ist also zu sagen, daß durch Erwachsenen-Ausbildung zwei zentrale Strukturmerkmale des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" verändert werden können: Zum einen ermöglicht sie es, ein zweites Einstiegsniveau zu schaffen und zu legitimieren; zum anderen wird die Regelung des Aufstiegs nach Seniorität gebrochen. Beide Veränderungen sind zentrale Voraussetzungen für die Integration eines neuen Berufsverlaufsmusters, welches auf einem höheren Einstiegsniveau ansetzt und relativ rasche Aufstiege impliziert. Besonders effizient in ihren Problemlösungspotentialen ist Erwachsenen-Ausbildung in Kombination mit der folgenden Maßnahme:

(2) In einer Reihe von Betrieben wurde eine Gruppe von anspruchsvolleren Arbeitsplätzen ausgegrenzt und als Facharbeiter-Arbeitsplätze definiert; zugleich wurde festgelegt, daß in Zukunft für ihre Besetzung Ausbildung Voraussetzung sein sollte. Die derzei-

tigen Stelleninhaber werden also weder verdrängt, noch mit der Forderung nach Ausbildung konfrontiert; jedoch müssen ihre Nachfolger - häufig: nach Ablauf bestimmter Übergangsfristen und/oder bei Schonung höherer Altersgruppen - diese Anforderung erfüllen. Mit dieser Zweiteilung des internen Arbeitsmarktes und der sukzessiven Bindung des Zugangs zu dem attraktiveren Segment an formale Qualifikation haben die Betriebe ein zweites Eintrittsniveau (das in das höhere Segment) etabliert und gleichzeitig in gleitender und damit konfliktreduzierender Form das traditionelle Senioritätsprinzip gebrochen. Diese Maßnahme(n-Kombination) verbindet also kurz- und mittelfristige Flexibilität sowie Inkaufnahme einer längeren Übergangszeit mit langfristig definitiver und ausnahmsloser Durchsetzung von Facharbeiter-Karrieren.

Zum Beispiel überlegt man derzeit in einem diesem Tarifvertrag nicht angeschlossenen Betrieb der Eisen- und Stahlindustrie, in dem die jungen Facharbeiter bisher mehr oder minder wildwüchsig nur wenig oberhalb des Einstiegsniveaus von Ungelernten eingesetzt und von dort aus je nach den Gegebenheiten flexibel befördert worden sind, in Reaktion auf die Forderungen des Betriebsrats nach Verbesserung und Sicherung sowohl der Mindesteinstiegsgruppierung wie auch der weiteren Aufstiegswege, die folgende Lösung: Man denkt daran, aus den insgesamt verfügbaren Arbeitsplätzen jeweils geeignete "Einstiegs"-, "Durchlauf"- und "Zielplätze" auszusuchen bzw. bestimmte Arbeitsplätze in dieser Weise zu definieren. Diese verschiedenen Typen von Arbeitsplätzen, denen unterschiedliche Anforderungsniveaus entsprechen, sollen von jungen Hüttenfacharbeitern nacheinander - in insgesamt etwa zwei bis vier Jahren - durchlaufen werden. Mit der Heranführung an das durch die Festlegung bestimmter Arbeitsplätze als "Facharbeiter-Arbeitsplätze" definierte Facharbeiterniveau sollen entsprechende Lohnaufstiege erfolgen, analog zu den in diesem Betrieb für Reparaturfacharbeiter in den ersten Berufsjahren üblichen Höherstufungen. Die Realisierung dieser Überlegungen ist jedoch noch ungewiß, insbesondere deshalb, weil dies ja die Höherbewertung eines Teils der als Einstiegs- und Durchlaufplätze auszuwählenden Arbeitsplätze erfordern würde und der Betrieb dann Nachzieheffekte für bislang ähnlich eingestufte Arbeitsplätze befürchten müßte. Dies würde das gesamte Lohngefüge erheblich nach oben verschieben und insgesamt die bisherige Lohnstruktur untergraben.

Bezeichnenderweise wurde diese Lösung verschiedentlich nicht gleich mit Einführung von Ausbildung installiert, sondern erst nach einer bestimmten Laufzeit; dann zeigte sich nämlich, daß dann, wenn die Aufstiegs konkurrenz einer wildwüchsigen Entwicklung überlassen bzw. nach dem Prinzip "Beförderung nach fakti-

scher Qualifikation" geregelt wird, der Aufstieg von jungen Facharbeitern in die anspruchsvollsten Arbeitsplätze und damit die Durchsetzung von Facharbeiter-Karrieren (zu) lange dauert oder gar nicht erfolgt, und daß daraus verschiedene negative Folgen auch für die Betriebe resultieren: kurzfristig Nichtverfügbarkeit der erzeugten formalen Qualifikationen auf den Plätzen, wo sie am dringendsten gebraucht würden; längerfristig Entqualifizierung, Entmotivierung und Tendenzen zur Abwanderung der jungen Facharbeiter, sei es auf weiterführende Schulen, in andere Betriebe oder auch nur in andere Abteilungen desselben Betriebes. Die Tatsache, daß die Regelung von Beförderungen nach "faktischer Qualifikation" dazu tendiert, gegebenenfalls stark ausgeprägte Senioritätsrechte unter anderem Etikett durch hohe Bewertung von Erfahrungsqualifikation, d.h. Betriebszugehörigkeitsdauer, zu reproduzieren, zwingt also die Betriebe zu dezidierten Eingriffen in bestehende betriebliche Strukturmerkmale. Erst auf dieser Grundlage kann der gewisse "Selbstlauf" der Personalentwicklung in die gewünschte Richtung führen.

(3) Eine strukturell besonders wichtige, in den Untersuchungsergebnissen quantitativ aber nicht besonders ins Gewicht fallende (Gruppe von) Maßnahme(n) hat die Funktion, die Probleme der Integration von Facharbeiter-Karrieren dadurch abzumildern, daß der o b j e k t i v e Konkurrenzdruck zwischen qualifizierten Angelernten und jungen Facharbeitern um höherwertige Arbeitsplätze reduziert wird. Diese Maßnahmen setzen an dem strukturell geringen Aufstiegsraum dieser Betriebe an - bildlich ausgedrückt: an der schmalen und/oder kurzen Spitze ihrer Arbeitsplatz- und Lohnpyramide - entweder durch eine Verbreiterung oder durch eine Verlängerung ihrer über dem Facharbeiterniveau gelegenen Spitze. Es liegt auf der Hand, daß alle an der Lohnpyramide ansetzenden Maßnahmen für die Betriebe erhöhte Gesamtlohnkosten bedeuten.

In folgenden Formen wurde versucht, durch eine Erhöhung des Anteils der attraktiveren Arbeitsplätze und damit einer Erweiterung der Aufstiegsmöglichkeiten (auch<sup>20)</sup>) die Eingliederung von Facharbeiter-Karrieren zu erleichtern:

20) s. folgende Seite

(a) Zum einen hat sich z.T. - vorrangig durch andere Entwicklungen, wie insbesondere Wegfall einfacherer Tätigkeiten durch Rationalisierung und vielleicht auch durch den durch die Arbeitskräfteknappheit der 60er und beginnenden 70er Jahre bedingten Lohnschub verursacht - offensichtlich der A n t e i l der höher bewerteten Arbeitsplätze erhöht. Soweit dies eine Vergrößerung des Anteils der in Facharbeiter-Lohngruppen eingestuften Arbeitsplätze impliziert, wird dadurch auch die Implementationsproblematik entschärft. Zum Beispiel haben zwei Chemiebetriebe u.a. in diesem Zusammenhang den Prozentsatz der in Facharbeiter-Lohngruppen eingestuften Arbeitsplätze deutlich erhöht bzw. planen dies für die Zukunft; diese Entwicklung erleichtert hier auch die Integration von Facharbeiter-Berufsverläufen.

(b) Außerdem dürfte mit der Einführung von Erwachsenen-Ausbildung zumindest teilweise ebenfalls eine gewisse Anhebung des oberen Teils des Lohngefüges einhergegangen sein. Eine solche Veränderung ist generell da zu erwarten, wo Erwachsenen-Ausbildung bereits über einen längeren Zeitraum und/oder in großen Quanten durchgeführt wird: Die ersten Absolventen-Jahrgänge werden in der Regel sofort anschließend in Führungskräftepositionen eingesetzt, soweit sie nicht sogar bereits vorher solche Positionen innehatten. Die darauf folgenden Jahrgänge dagegen müssen auf solche Positionen warten, u.U. - je nach den Quanten der bereits ausgebildeten Arbeitskräfte - lange warten. Soweit der Betrieb nach dem Lohngruppensystem entlohnt, müssen diese Arbeitskräfte aber auf jeden Fall Facharbeiterlohn erhalten. Dies bedeutet, wo immer ihre bisherigen und aktuellen (Warte-)Positionen n i c h t in der Facharbeiter-Lohngruppe liegen, die Notwendigkeit einer Anhebung bestimmter Teile der Lohnstruktur.

(c) Aber auch unmittelbar im Zusammenhang mit Jugendlichen-Ausbildungen sind solche Anhebungen möglich: In dem bereits erwähnten Betrieb der Eisen- und Stahlindustrie, in dem zum Zeitpunkt der Untersuchung die Problematik der Implementation gerade hochbrisant war und zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat in einer Reihe von Aspekten kontrovers diskutiert wurde, wird die bereits dargestellte Form einer Festlegung von "Einstiegs"-, "Durchlauf"- und "Zielplätzen" als verbindlicher Aufstiegsweg für junge Facharbeiter in Kombination mit einer Zuordnung facharbeitergerechter Lohnaufstiege erwogen. Dafür muß aber eigentlich der Teil dieser Arbeitsplätze, der jetzt noch nicht entsprechend eingestuft ist, höher bewertet werden.

(d) Zu diesen Methoden, die Probleme der Konkurrenz zu reduzieren, ist auch die Verlängerung der vertikalen Spanne der Lohnstruktur nach oben zu zählen: Eine solche Verschiebung der Obergrenze der in den Produktionsabteilungen besetzten Lohngruppen, d.h. die

- 20) Es ist zu vermuten, daß solche Änderungen z.T. neben der Erleichterung einer Eingliederung von Facharbeitern(-Karrieren) auch oder sogar primär andere personalpolitische Funktionen haben. Darauf ist hier aber nicht einzugehen.



Schaffung einer Facharbeiter-Aufstiegsgruppe auch hier und damit eine Angleichung an die Lohnstruktur der Reparaturabteilungen derselben Betriebe, wird zur Zeit im Bereich der Hohlglasindustrie diskutiert. Die Etablierung einer Facharbeiter-Aufstiegslohngruppe auch in den Produktionsabteilungen könnte die Probleme jedoch wohl nur dann wirklich voll lösen, wenn sie nicht nur Produktionsfacharbeitern, sondern auch qualifizierten Angelernten offen stünde. Nur dann könnte ja die besonders problematische Situation vermieden werden, daß die erfahrensten Angelernten, die die jungen, eben in die Produktionsbetriebe eingeschleusten Arbeitskräfte einarbeiten müssen, nicht höher eingruppiert sind als diese.

Es liegt auf der Hand, daß Maßnahmen des zuletzt genannten Typs, die das Volumen der vom Betrieb insgesamt gebotenen Gratifikationen erhöhen, diejenige Lösungsstrategie darstellen, die den Interessen aller Arbeitskräfte(gruppen) am meisten entgegenkommen: Sowohl Erwachsenen-Ausbildung wie auch die gleitende Bindung des Zugangs zu den als Facharbeiterarbeitsplätzen definierten anspruchsvolleren Positionen an Ausbildung begünstigt - außer natürlich die Interessen der jungen Produktionsfacharbeiter - nur die Interessen der qualifiziertesten und durchsetzungsfähigsten bzw. (betriebs-)ältesten Angelernten; die Folgeprobleme werden auf die Gruppe der weniger qualifizierten bzw. betriebsjüngeren Angelernten "abgedrängt", ja konzentriert. Daraus resultiert notwendigerweise eine gewisse Polarisierung der Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern einerseits und Angelernten andererseits. Auch wenn Erwachsenen-Ausbildung also die Abschottung dieser beiden Arbeitskräftegruppen und ihrer Berufsverlaufsmuster für einzeln e Arbeitskräfte durchlässig macht, indem sie einem Teil der Angelernten individuell den Übergang in Facharbeiter-Karrieren ermöglicht, driften die durchschneidenden beruflichen Entwicklungswege der beiden Arbeitskräftegruppen (Facharbeiter einerseits, Angelernte, die sich nicht ausbilden lassen, andererseits) doch notwendigerweise auseinander. Demgegenüber kann durch eine Vermehrung der höher bewerteten Arbeitsplätze das Nullsummenspiel zwischen den Arbeitskräftegruppen und damit die Notwendigkeit der Umverteilung von Vorteilen, welche Nachteile für andere Arbeitskräfte nach sich zieht, vermieden werden.



Zusammenfassend ist also festzuhalten, daß Maßnahmen, die nicht, wie die unter a) aufgeführten, die Probleme auf Kosten der Produktionsfacharbeiter(-Karriere) lösen, aus systematischen Gründen Tendenzen zur Polarisierung der Gesamtbelegschaften in sich tragen, - außer sie passen ihre Arbeitsplatz- und insbesondere Lohnpyramide der von Facharbeiter-Einsatzbereichen an. Oder anders ausgedrückt: Die Eingliederung einer neuen, relativ privilegierten Arbeitskräftegruppe muß entweder von der Erweiterung des Gesamtvolumens der insgesamt bereitgestellten Gratifikationen, d.h. an einer Vermehrung der besseren und besser eingestuftten Arbeitsplätze begleitet sein oder aber zur Verschlechterung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der nichtprivilegierten Gruppen führen; nicht unbedingt zur Verschlechterung ihrer aktuellen Situation, aber zur Verschlechterung ihres durchschnittlichen Berufsverlaufs.

c) Maßnahmen zur "Abfederung" des Umstrukturierungsprozesses

Zusätzlich zu den beiden skizzierten Strategien, die Probleme entweder durch Anpassung der Produktionsfacharbeiter-Karrieren an die von Angelernten oder durch eine Annäherung der betrieblichen Strukturen an diejenigen von Facharbeiterbetrieben zu lösen, gibt es eine Reihe weiterer, insgesamt eher personalpolitisch-technischer Maßnahmen zur Abmilderung der Übergangsprobleme.

(1) Eine besonders verbreitete Maßnahme ist die quantitative Dimensionierung der Jugendlichen-Ausbildung im Verhältnis zum jährlichen Ersatzbedarf an Arbeitskräften auf dem Arbeitsplatzniveau, auf dem junge Facharbeiter einsteigen:

Eine schmale Dimensionierung der Quote der pro Jahr auszubildenden Jugendlichen hat zunächst für sich genommen schon problemreduzierenden Charakter, da bei einer absolut geringen Zahl von jungen Facharbeitern in so großen Betrieben, wie hier untersucht wurden, besondere "Einzelfall-Lösungen" ja immer gefunden werden können. Vor allem aber stellt eine geringe jährliche Ausbildungs-

quote auch eine Möglichkeit dar, den Prozeß der Umstrukturierung systematisch über einen längeren Zeitraum auszudehnen und damit seine eventuellen negativen Folgeprobleme zu entschärfen: Wenn bei einem bestimmten jährlichen Ersatzbedarf für Arbeitsplätze oberhalb des Facharbeiter-Lohnniveaus zum Beispiel nur eine halb so große Zahl von jungen Facharbeitern pro Jahr die Ausbildung beendet, so bestehen für qualifizierte Angelernte immer noch so viele Aufstiegsmöglichkeiten *d a n e b e n*, daß die strukturellen Konsequenzen der Einschleusung junger Facharbeiter nicht so deutlich sichtbar werden. Damit werden Interessenverletzungen einer größeren Zahl von Arbeitskräften, insbesondere zum gleichen Zeitpunkt, vermieden, und damit größere Konflikte, die viele Arbeitskräfte betreffen. Unter anderem<sup>21)</sup> aus diesem Grund sind in vielen Betrieben die jährlichen Ausbildungsquoten sowohl im Verhältnis zur Größe der gesamten Produktionsbelegschaft wie auch zum Ersatzbedarf an qualifizierten Produktionskräften relativ schmal.

Die umgekehrte, kurz- und mittelfristig eher problemverschärfende, dafür aber längerfristig wohl um so erfolgreichere Lösung besteht darin, die jährliche Ausbildungsquote sehr hoch anzusetzen, tendenziell in Höhe des jährlichen Ersatzbedarfs für das gesamte Produktionspersonal. Diese Maßnahme, die im Rahmen der Untersuchung nur einmal (in dem Betrieb der Hohlglasindustrie) angetroffen wurde, hat zum Ziel, keine weiteren Angelernten mehr zu rekrutieren, sondern sukzessive das Personal mit Facharbeitern aufzufüllen. Mit dem Versiegen des jährlichen Nachflusses junger Angelernter in den Betrieb trocknet gewissermaßen auch die Problematik der Integration von Facharbeitern langfristig von selbst aus, während es bei denjenigen Betrieben, die neben jungen Facharbeitern immer weiter anzulernende Arbeitskräfte rekrutieren, immer aufs neue reproduziert wird.

---

21) Daneben spielen naturgemäß die Rekrutierungsprobleme eine Rolle.

(2) Besondere Problemlösungspotentiale der Gestaltung des Übergangsprozesses weist ein spezifischer zeitlicher Modus der Einführung von Erwachsenen-Ausbildung und Jugendlichen-Ausbildung auf, das sogenannte "Wasserfall-Modell": Eine ganze Reihe der untersuchten Betriebe begannen bereits jeweils einige Jahre vor Einführung von Jugendlichen-Ausbildung damit, ihre qualifiziertesten angelernten Arbeitskräfte einer Erwachsenen-Ausbildung zu unterziehen.

Dies war der Fall in zwei Betrieben der Eisen- und Stahlindustrie, in zwei Betrieben der Chemischen Industrie sowie in dem Betrieb der Flachglasindustrie.

Dieses Vorgehen bei der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz war Bestandteil eines komplexen und langfristig angelegten Gesamtkonzepts zur Lösung nicht nur der aktuell dringenden betrieblichen Qualifikationsprobleme, sondern auch und vor allem der von den Unternehmensleitungen und/oder den Betriebsräten vorhergesehenen Probleme der Integration von Facharbeiter-Karrieren.

Dieses "Wasserfall-Modell" läßt sich in idealtypisierter Form folgendermaßen darstellen:

- o Zunächst wurden die (jüngeren) Meister oder auch nur die Aspiranten für Meisterpositionen einer formalisierten Ausbildung unterzogen<sup>22)</sup>, sei es der entsprechenden Produktionsfacharbeiter-Ausbildung, sei es auch einer entsprechenden Meisterausbildung<sup>23)</sup>.

22) Auch bei Einführung von Meisterausbildungen traten bezeichnenderweise Probleme der Implementation auf: Es gab Widerstand dagegen sowohl von seiten der bereits in Meisterpositionen befindlichen Arbeitskräfte (der "ernannten" Meister) als auch von seiten derjenigen, die ähnliche Ernennungen mehr oder minder bald für sich erwarteten. Diese Probleme wurden durch verschiedene "Meisterregelungen" gelöst, d.h. Regelungen, die für die Zukunft die Übernahme von Meisterpositionen an die Absolvierung der jeweiligen Ausbildungen banden. Diese Meisterregelungen lassen das generelle Muster solcher Umstrukturierungsprozesse - und die dahinterliegenden, zur Implementation von neuen Ausbildungsberufen analogen Probleme - gut erkennen: Sie regeln den allmählichen Übergang zu Beförderungen auf der Grundlage von Erfahrung plus (Meister-)Ausbildung dadurch, daß zunächst nur von Meisteraspiranten die Prüfung (Fortsetzung s. folgende Seite)

- o Daran anschließend wurden Vorarbeiter, Schichtführer und ähnliche in der Produktion noch unmittelbar mitarbeitende, aber schon mit Führungsfunktionen betraute Arbeitskräfte einer formalisierten Qualifizierung unterzogen, sei es der entsprechenden Produktionsfacharbeiter-Ausbildung, sei es einem eigenständigen Vorarbeiterkurs o.ä., der verschiedentlich zugleich die erste Stufe der Meisterausbildung darstellte<sup>24</sup>).
- o In einer nächsten Welle wurden die Inhaber von Spitzenpositionen ("Erstleute") bzw. oft auch erst die Anwärter für solche Spitzenpositionen, bei denen entsprechende Aufstiege absehbar waren, ausgebildet.
- o Anschließend wurde zum Teil die Erwachsenen-Ausbildung generell für die qualifizierteren Angelernten geöffnet - d.h. auch für solche, die aktuell noch auf niedrigerwertigen Arbeitsplätzen eingesetzt waren;
- o und damit etwa gleichzeitig oder danach erst wurde die Ausbildung von Jugendlichen im Betrieb eingeführt.

---

22) Fortsetzung:

fung verlangt wird, dann auch von den jüngeren Inhabern von Meisterpositionen das Nachholen derselben. Das Senioritätsprinzip wird zugleich berücksichtigt und in gleitender Form abgelöst dadurch, daß diese Bestimmungen meist an bestimmte Altersgrenzen (Geburtsjahrgänge) gebunden sind. Stichtage legen das Ende der Übergangsphase fest, so daß auf diese Weise allmählich nur eine immer älter und immer kleiner werdende Gruppe von Meistern noch nicht über entsprechende Ausbildung verfügt, und daß zugleich gesichert ist, daß nach einem begrenzten Zeitraum nur noch ausgebildete Arbeitskräfte Meisterpositionen übernehmen.

- 23) Diese Meisterausbildungen waren damals ihrem inhaltlichen Niveau nach, den Aussagen einzelner Experten zufolge, manchmal nicht höher als die heutige Facharbeiterausbildung; dies war aufgrund der fehlenden Voraussetzungen dieser angelernten und zu Führungskräften ernannten bzw. zu ernennenden Arbeitskräfte auch gar nicht anders möglich.
- 24) Auch auf diesem Arbeitskräfteniveau gab es ähnliche Probleme der Implementation von formalisierter Qualifizierung; auch hier wurden zum Teil analoge Regelungen wie bei der Meisterausbildung ("Vorarbeiterregelungen") getroffen.

Durch die Einführung von Jugendlichen-Ausbildung in Form eines solchen "Wasserfall-Modells" werden, schon *b e v o r* junge Facharbeiter in die Betriebe eintreten, die traditionellen Karrieremuster für einen Teil der angelernten Arbeitskräfte durch Ausbildung gesichert und zum Teil zeitlich verkürzt, für den größeren Teil der Angelernten jedoch außer Kraft gesetzt. Damit werden die traditionellen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsmuster in einer besonders effizienten Weise aufgebrochen: Durch die konsequente Einbeziehung verschiedener, immer niedrigerer Arbeitskräftegruppen in formalisierte Qualifizierungsprozesse erfolgt dieses Aufbrechen in einer zugleich gleitenden wie auch sich selbst dynamisierenden Form: Zum einen wird der Widerstand der wichtigsten Arbeitskräftegruppen dagegen sukzessive - und vor allem lange vor der Einführung von Ausbildung und Einsatz von *j u n g e n* Facharbeitern - überwunden. Zum anderen werden diese Gruppen sukzessive selbst an das neue Strukturmuster gebunden, ja zu Trägern der Umstrukturierung: Die Unausweichlichkeit dieser Umstrukturierung wird den Arbeitskräften der verschiedenen Niveaus gerade durch den zeitlichen Vorlauf der jeweils nächsthöheren Arbeitskräftegruppe deutlich vor Augen geführt. Daraus resultieren starke Tendenzen zum "Aufspringen auf den fahrenden Zug" bei noch nicht formal qualifizierten Arbeitskräftegruppen - und das heißt zugleich zur Verstärkung des Umstrukturierungsprozesses.

Zu dem Zeitpunkt, zu dem jugendliche Auszubildende bzw. junge Facharbeiter erstmals in den Betrieb kommen, sind die wichtigsten Konfliktpotentiale ausgereizt und damit eventuelle Konflikte auf die Gruppe von Arbeitskräften abgedrängt, die nicht ausbildungswillig oder nach dem traditionellen Senioritätsprinzip weniger anspruchsberechtigt sind. Die Orientierungen der Produktionsarbeitskräfte sind bereits auf die neuen Strukturen ausgerichtet und von diesen geprägt: sei es, daß es ihnen gelungen ist, ihre Interessen nach Maßgabe der neuen Strukturen umzuformulieren und zu sichern, sei es aber auch, daß sie resigniert haben.

Auf diese Weise schafft die Einführung von Erwachsenen- und Jugendlichen-Ausbildung in Form des "Wasserfall-Modells" nicht nur strukturelle Voraussetzungen für die Einschleusung von Facharbeiter-Karrieren (zweites Einstiegsniveau, Brechung des Senioritätsprinzips durch das Prinzip der Allokation nach Qualifikation), sondern auch prozessuale Voraussetzungen dafür: einen gleitenden, aber von den Betrieben zeitlich quantitativ zu begrenzenden und zu steuernden Verlauf des Übergangs; s u k z e s s i v e Entstehung und Bewältigung der Konfliktpotentiale der verschiedenen Arbeitskräftegruppen; sowie die Möglichkeit zur Nutzung der bereits auf die neuen Strukturen hin (um)definierten Interessen der jeweils ranghöchsten Teilgruppe unter den (noch) nicht ausgebildeten Arbeitskräften zur Dynamisierung des Umstrukturierungsprozesses.

(3) Eine weitere wichtige Gruppe von personalpolitischen Maßnahmen im weitesten Sinne zur Bewältigung der Integrationsprobleme stellen verschiedene Formen der Nutzung von Vakua im quantitativen, altersmäßigen oder qualifikatorischen Personalaufbau der Betriebe dar:

- o Zum einen ist hier die Nutzung der in den letzten Jahren aus ökonomischen Gründen zeitweise oder dauerhaft verhängten Einstellungsstopps auch für die Integration junger Facharbeiter zu nennen: Da die natürliche Fluktuation weiterläuft, entsteht bei länger anhaltendem Einstellungsstopp eine sukzessive stärkere Personallücke in den Produktionsabteilungen. Bei Weiterführung der Produktion in voller Höhe bedeutet dies für die Produktionsarbeitskräfte eine erhebliche Intensivierung ihrer Arbeitsleistung. Wo immer Einstellungsstopp die Übernahme von Produktionsfacharbeitern aus der "betriebs eigenen" Ausbildung ausklammert, ist dies unter solchen Bedingungen für die Produktionsbetriebe die einzige Chance, überhaupt wieder zusätzliches Personal (bzw. Personalersatz) zu erhalten und wird infolgedessen von den Arbeitskräften auch eher akzeptiert, wenn nicht sogar unterstützt. Dieser gewisse "Sogmechanismus" wird in einer ganzen Reihe der untersuchten Betriebe in den letzten Jahren gezielt auch zur Integration junger Facharbeiter genutzt, wenngleich man natürlich nicht von einer Maßnahme im strengen Sinn eines auf dieses Ziel bezogenen Verfahrens sprechen kann.

- o Ähnlich wird in einer Reihe der untersuchten Betriebe der bestehende ungünstige Altersaufbau der Produktionsbelegschaften nunmehr positiv für die Erleichterung der Eingliederung junger Facharbeiter genutzt: Es liegt auf der Hand, daß überall dort keine Probleme der Konkurrenz auftreten, wo aufgrund sehr ungünstiger Altersstrukturen, insbesondere im Bereich der anspruchsvolleren Arbeitsplätze, ein so hoher Ersatzbedarf an qualifizierten Arbeitskräften besteht, daß er aus dem Kreis der Angelernten nicht oder nicht schnell genug gedeckt werden kann. Solche ungünstigen Altersstrukturen sind überall dort anzutreffen, wo die Belegschaften in den Nachkriegsjahren aus relativ wenigen Jahrgängen wieder aufgebaut wurden. Hier scheiden die jetzigen Inhaber der anspruchsvolleren Arbeitsplätze alle relativ gleichzeitig aus dem Erwerbsleben aus und können nur sehr schwer ersetzt werden, da die Betriebe in den danach folgenden Jahren nicht mehr in relevantem Umfang rekrutiert haben. Das Problemlösungspotential der Nutzung solcher Lücken in der Altersstruktur verstärkt sich naturgemäß da, wo durch die neuen Absicherungsregelungen (die sogenannte 59er-Regelung u.ä.) in kurzer Zeit relativ große Quanten an anspruchsvollen Arbeitsplätzen frei werden.
- o Ein ähnlicher Effekt wird dort wirksam, wo Betriebe ihre Belegschaften von unten her mit Ausländern aufgefüllt haben. Diese sind oder gelten vielfach als für die Übernahme der anspruchsvolleren Arbeitsplätze ungeeignet; sie scheinen in diesen Fällen keine ähnlich gut durchsetzbaren Aufstiegsansprüche zu haben wie deutsche Angelernte. Dies gilt tendenziell verstärkt dort, wo in relevantem Umfang Erwachsenen-Ausbildung praktiziert wird und damit Aufstiege an eine formalisierte Berufsausbildung, die das weitgehende Beherrschen der deutschen Sprache in Wort und Schrift voraussetzt, gebunden sind.

Betriebe mit solchen Bedingungen können also Lücken in der Kette der "Aufstiegsanrechte" für die Etablierung eines zweiten Einstiegsniveaus und die relativ rasche Einschleusung auch größerer Quanten junger Produktionsfacharbeiter nutzen, auch wenn diese Voraussetzungen natürlich nicht auf dieses Ziel hin geschaffen worden sind.

(4) Und schließlich ist als Maßnahme zur Abmilderung von Übergangsproblemen die verschiedentlich angetroffene vorübergehende Einschleusung junger Produktionsfacharbeiter in spezifisch abgegrenzte und spezifisch strukturierte Einsatzfelder zu nennen. Es handelt sich dabei gewissermaßen um eine Zwischenform zwischen den beiden skizzierten Mustern der Anpassung von Produktionsfacharbeiter-Karrieren an die von Angelernten einerseits und der An-

näherung der betrieblichen Strukturen an die von Facharbeiterbetrieben andererseits.

Ein besonders gutes Beispiel für diesen Typ von betrieblichen "Enklaven" mit Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen von Facharbeiterbetrieben sind etwa die Technika<sup>25)</sup> in der Chemischen Industrie. Sie wurden in den untersuchten Chemiebetrieben in großem Umfang, vor allem in den ersten Jahren nach Einführung der Ausbildung, als Einschleusungsraum für junge Facharbeiter genutzt. Aber auch in anderen Betrieben konnten vereinzelt ähnliche Problemlösungen in Form eines Einsatzes in relativ privilegierten, aber gegenüber dem übrigen Betrieb eher abgeschotteten Abteilungen festgestellt werden.

Bei dieser Maßnahme werden also nicht Einstiegsniveaus, sondern in horizontaler Perspektive und vor allem in qualitativer Hinsicht ausgegrenzte Einstiegsbereiche festgelegt, auf die die Einschleusung von Jungfacharbeitern konzentriert und kanalisiert wird. Sie lassen sich zusammenfassend dadurch charakterisieren, daß sie bereits in der Vergangenheit durchgängig hohe Anteile an besonders qualifiziertem Personal aufwiesen und tendenziell egalisierte Arbeitsplatz- und Entlohnungsstrukturen haben; vielfach sind es auch die Bereiche, in denen bereits Absolventen der Erwachsenen-Ausbildung eingesetzt sind. Wo der Anteil der höherwertigen Arbeitsplätze hoch ist und wo junge Produktionsfacharbeiter ganz offenkundig sowohl nach Erfahrung wie auch nach Qualifikation für niemanden eine Konkurrenz darstellen können, wurden insbesondere die ersten Ausbildungsjahrgänge oft in gewisser Weise "gehörtet". Dies war nicht nur eine Verlegenheitslösung angesichts von Einsatzproblemen in anderen Bereichen, sondern auch Bestandteil einer Strategie, die jungen Facharbeiter nach einigen Jahren - mit der Zusatzlegitimation von höherer Betriebszugehörigkeitsdauer, größerer Erfahrung und auch höherem Lebensalter als direkt nach Ausbildungsabschluß - von diesen "Facharbeiterpools" aus auf

25) Als Technika werden betriebliche Forschungs- und Entwicklungsabteilungen bezeichnet, in denen die Umsetzung von - im Labormaßstab bereits entwickelten - neuen Produktionsverfahren in die großindustrielle Fertigung erprobt wird. Sie stellen also sowohl von dem Prozeß der Entwicklung neuer Verfahren wie auch von ihrer Größenordnung her eine Zwischenstufe zwischen den Labors und den Produktionsbetrieben dar.



höheren Niveaus in die traditionell strukturierten Einsatzbereiche zu überstellen. Hiermit wird also die strukturelle Heterogenität der einzelnen Produktionsabteilungen bzw. die Existenz von Betriebsabteilungen mit dem Strukturtyp II angenäherten Strukturen genutzt, um das Aufeinandertreffen von besonders gravierenden Strukturinkompatibilitäten zu vermeiden.

#### IV. Die Schaffung attraktiver Berufsverlaufsperspektiven für Ausbildungsbewerber - Problemursachen und Problemlösungen -

##### 1. Strukturelle Ursachen der Unattraktivität

Auch das zweite Problem, das bei der Einführung neuer Ausbildungsberufe aufgetreten ist - die Schwierigkeit, genügend und gut qualifizierbare Ausbildungsbewerber rekrutieren zu können -, ist letztlich zurückzuführen auf Inkompatibilitäten zwischen einerseits dem Strukturtyp I von Arbeitseinsatz und Gratifikation und andererseits dem gesellschaftlich durchschnittlichen Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern, wie es sich insbesondere seit dem Zweiten Weltkrieg herausgebildet hat. Diese Rekrutierungsprobleme resultieren zum Teil gerade daraus, daß die Betriebe, wie oben dargestellt, zur Bewältigung dieser Inkompatibilitäten Karriere-muster entwickelt haben, welche von der typischen Facharbeiter-Karriere abweichen und dadurch leichter in die vorhandenen betrieblichen Strukturen integrierbar sind. Die relative Unattraktivität der neuen Ausbildungsberufe ist mit anderen Worten Konsequenz grundlegender Diskrepanzen zwischen einerseits dem Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern, wie es den Ausbildungsbewerbern (ihren Vätern und Bekannten) aus den Reparaturabteilungen der untersuchten Betriebe oder auch anderen Facharbeiterbetrieben bekannt ist, und andererseits den in die bestehenden Strukturen integrierbaren Berufsverlaufsmustern, die den Jugendlichen als zukünftige Perspektive angeboten wurden und werden.

Verschiedene Merkmale bzw. Ausprägungsformen solcher von den Betrieben für Produktionsfacharbeiter entwickelten Berufsverlaufsmuster wurden bereits dargestellt: als Formen der Angleichung von Facharbeiter-Karrieren an die traditionellen Angelernten-Karrieren<sup>1)</sup>. Andere Merkmale, welche zur Unattraktivität der neuen Ausbildungen beitragen, sind im folgenden noch darzustellen.

---

1) Vgl. Kap. III, Abschnitt 2 a).

a) Unattraktive Berufsverlaufsmuster als unmittelbare Konsequenz  
gegebener betrieblicher Strukturen

Zwei Charakteristika derjenigen Betriebe, welche Schwierigkeiten haben, Jugendliche für die neuen Ausbildungsberufe zu rekrutieren, sind für diese Probleme offenbar<sup>2)</sup> zentral verantwortlich:

- o die belastenden Arbeitsbedingungen, insbesondere der hohe Anteil an Arbeitsplätzen, auf denen in kontinuierlicher Wechschicht gearbeitet werden muß; und
- o die starke Bindung der (qualifizierten) Arbeitskräfte an den jeweiligen Einzelbetrieb.

- 2) Es ist in diesem Zusammenhang daran zu erinnern, daß Aussagen über die Ursachen der geringen Attraktivität der meisten in die Untersuchung einbezogenen neuen Ausbildungsberufe sich überwiegend nur auf indirekt ermittelte Informationen stützen können, da auftragsgemäß keine Motivforschung bei Jugendlichen selbst vorgenommen wurde. Informationsgrundlage sind zum einen Aussagen von betrieblichen und Verbandsexperten über die von ihnen teils in Gesprächen mit Ausbildungsbewerbern bzw. Auszubildenden festgestellten, teils vermuteten Ursachen der Ablehnung; zum anderen Vergleiche zwischen den Bedingungen in Betrieben mit und solchen ohne Rekrutierungsprobleme; zum dritten Vergleiche zwischen Produktionsabteilungen und Reparaturabteilungen von Betrieben mit Rekrutierungsproblemen; sowie schließlich die von den Betrieben konzipierten Maßnahmen, um diese Probleme zu lösen oder abzumildern.

Dazu kommen Informationen aus der erwähnten Untersuchung der Sozialforschungsstelle Dortmund, in der u.a. Auszubildende der Berufsrichtung Chemie- und Hüttenfacharbeiter zu den Gründen für ihre Berufswahl und zu ihren Erfahrungen mit diesen Ausbildungen befragt worden sind. Hier kamen die Ursachen für die Unattraktivität von Produktionsberufen in den Augen der Jugendlichen zum Teil sehr deutlich zum Vorschein (Kruse, Kühnlein, Müller 1981).

(1) In allen Betrieben mit großen Rekrutierungsproblemen sind Produktionsarbeitskräfte hohen Umweltbelastungen ausgesetzt, insbesondere Hitze, Lärm sowie körperlichen und/oder nervlichen Anforderungen, welche häufig zu vorzeitigem Verbrauch des Arbeitsvermögens führen. Eine besonders große Rolle für die Unattraktivität der neuen Ausbildungsberufe spielt jedoch - nach übereinstimmenden Aussagen aller Gesprächspartner - die Arbeit in kontinuierlicher Wechselschicht.

Solche besonderen Belastungen und Arbeit in kontinuierlicher Wechselschicht bestehen in den Betrieben der Eisen- und Stahlindustrie, der Papierindustrie, überwiegend in den beiden Betrieben der Glasindustrie - d.h. in den Betrieben mit den größten Rekrutierungsproblemen - sowie in reduzierter Form auch in den Betrieben der Chemischen Industrie, die geringere bzw. keine Rekrutierungsschwierigkeiten haben. Hohe Belastungen (schwere und schmutzige, heiße Arbeit sowie 3-Schicht-Rhythmus) weist allerdings auch der in die Untersuchung einbezogene Kautschuk und Kunststoff verarbeitende Betrieb auf - und trotzdem hat er keine Schwierigkeiten, gut vorqualifizierte Jugendliche für die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter zu rekrutieren; auf die Ursachen dieses abweichenden Sachverhalts wird noch zurückzukommen sein, ebenso wie auf die Tatsache, daß derselbe Betrieb bei der Ausbildung zum Kunststoffformgeber durchaus gewisse Schwierigkeiten hat.

Diese besonders belasteten Formen des Arbeitseinsatzes bedingen generell große Probleme der Rekrutierung von (insbesondere deutschen) Arbeitskräften, auch von anzulernenden Arbeitskräften. Allerdings wird von den betrieblichen Experten vielfach betont, daß die Einschätzung von Schichtarbeit stark mit dem Lebensalter variiert: Ab etwa Mitte 20 werde Schichtarbeit, auch kontinuierliche Wechselschicht, zunehmend akzeptiert, ja sogar geschätzt wegen der größeren *E f f e k t i v*-Verdienste und wegen des größeren Umfangs der einzelnen Freizeitblöcke, - Konsequenzen der Schichtarbeit, die Arbeitskräften in der Phase der Familiengründung besonders entgegenkommen. Für jüngere Arbeitskräfte jedoch bedingt die Arbeit im Schichtrhythmus - insbesondere in der ausgeprägtesten Form der 12-Stunden-Schicht<sup>3)</sup> - große Probleme, das altersspezifische Privatleben zu entfalten und aufrechtzuerhalten, an Gruppenaktivitäten teilzunehmen usw.

3) Diese sog. Fliegerschicht, die noch aus der Kriegszeit stammt und einer jährlich erneuerten Genehmigung bedarf, ist in verschiedenen Chemiebetrieben anzutreffen.

(2) Vor allem aber scheint Arbeit in kontinuierlicher Wechselschicht offenkundig den Jugendlichen zu dem Zeitpunkt, da sie vor der Wahl einer Ausbildung und damit der daran gebundenen Arbeits- und Lebensbedingungen stehen, als Dauer-Perspektive nicht akzeptabel. Darauf verweist die Tatsache, daß Betriebe, die für ihre Produktionsberufe kaum (geeignete) Jugendliche rekrutieren können, mühelos und zum Teil mit guten Selektionsmöglichkeiten Jugendliche für Elektro- und Schlosserberufe rekrutieren können - und dies, obwohl auch Elektriker und Schlosser später zum großen Teil "mit der Schicht gehen müssen", wenn sie in diesen Betrieben bleiben (wollen). Die Erklärung dieses scheinbar so merkwürdigen Sachverhalts dürfte vor allem in der Branchenspezifität der untersuchten Produktionsberufe und in der damit fast immer gegebenen dauerhaften Betriebsbindung der Facharbeiter liegen: Da die in Frage stehenden Branchen entweder regional stark gestreute und/oder insgesamt nur relativ wenige Betriebe umfassen, bedeutet Branchenspezifität der Ausbildung zugleich eine Bindung der Arbeitskräfte an einen bzw. die wenigen Betriebe dieser Branche über die gesamte Dauer ihrer Erwerbstätigkeit. Damit aber sind die Arbeitskräfte, die in diesen Produktionsberufen ausgebildet werden, unausweichlich und auf Dauer ihres Berufsverlaufs an kontinuierliche Wechselschicht und andere branchentypische Belastungen gebunden, wenn sie ausbildungsadäquat arbeiten und entlohnt werden wollen. Demgegenüber besteht für Reparatur- und Instandhaltungsfacharbeiter zum einen die Möglichkeit, auch in anderen Betrieben einen ausbildungsadäquaten Arbeitsplatz und entsprechende Entlohnung zu finden, und zum anderen eine gewisse Chance, auch im jeweiligen Ausbildungsbetrieb in Tagschicht eingesetzt zu werden (insbesondere im Zusammenhang mit den in den beiden vergangenen Jahrzehnten ja relativ häufigen "Aufstiegen" in Angestelltenpositionen in den Technischen Diensten).

Für sich genommen scheint Branchen- und daraus resultierende tendenzielle Betriebsbindung (genauer: Bindung an spezifische Arbeitsbedingungen) - nach den allerdings der Fallzahl nach eher schmalen Informationsgrundlagen der Untersuchung, die nur Betriebe, nicht aber Jugendliche einbezieht - noch keine hinreichende

Ursache für fehlende Attraktivität neuer Ausbildungsberufe zu sein. Es ist offensichtlich weder die Art der Arbeitsbedingungen für sich allein, noch die Branchen- bzw. Betriebsspezifika allein, sondern ihr Zusammen treffen, das nachhaltig zur besonderen Unattraktivität bestimmter Produktionsberufe beiträgt.

Diese von verschiedenen betrieblichen Experten bestätigte Schlussfolgerung wird in gewisser Weise dadurch bekräftigt, daß der untersuchte Betrieb der Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Industrie mit seinen sehr belastenden Arbeitsbedingungen und dreischichtiger Produktionsweise keine Probleme hat, gut vorgequalifizierte Jugendliche für die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter zu rekrutieren, welche auf dem lokalen Arbeitsmarkt gewisse Mobilitätschancen eröffnet; daß derselbe Betrieb jedoch bei seinem jüngst begonnenen Versuch, Jugendliche für die Ausbildung zum Kunststoffformgeber zu gewinnen, durchaus auf Probleme stößt<sup>4)</sup>.

(3) Zusätzlich zu diesen gravierendsten Ursachen der geringen Attraktivität der neuen Berufe dürften die bereits in anderem Zusammenhang dargestellten, relativ niedrigen Obergrenzen der Lohnstruktur, die in manchen der untersuchten Betriebe für die Produktionsabteilungen charakteristisch sind, und die daraus resultierenden geringen Aufstiegsmöglichkeiten für junge Facharbeiter eine Rolle spielen. Wie bereits dargestellt, unterscheiden sich diese Abteilungen damit sehr deutlich von den Reparatur- und Instandhaltungsabteilungen, in denen üblicherweise über der Facharbeiter-Einstiegslohngruppe noch mindestens eine, wenn nicht zwei weitere Lohngruppen existieren, in die mit einiger Regelmäßigkeit größere Quanten von Facharbeitern aufsteigen.

---

4) Ganz eindeutig ist dieser Beleg allerdings insofern nicht, als für die Ausbildung zum Chemiefacharbeiter auch junge Mädchen rekrutiert werden, für die Ausbildung zum Kunststoffformgeber dagegen nur junge Männer. Die größeren Rekrutierungserfolge für die Chemiefacharbeiter-Ausbildung könnten also auch darauf zurückzuführen sein, daß Mädchen generell größere Schwierigkeiten haben, Ausbildungsplätze zu finden, und daß deshalb die Zahl und das durchschnittliche Qualifikationsniveau der verfügbaren Ausbildungsbewerberinnen höher ist.

(4) Als weitere, besonders wichtige Ursache für Rekrutierungsprobleme wird häufig die Unbekanntheit der neuen Berufe genannt. Diese "Neuheit" spielt sicher in den Anfangsjahren nach Einführung eine gewisse Rolle. Sie dürfte jedoch nicht zentral sein. Dafür spricht einmal die Tatsache, daß zum Teil auch durch umfangreiche Werbeaktionen diese Rekrutierungsschwierigkeiten nicht voll beseitigt werden konnten. Dafür spricht ebenfalls, daß dies auch durch zum Teil langjährige Nutzung dieser Ausbildungsberufe in einzelnen Betrieben und durch die damit wachsende Bekanntheit sowohl in der betrieblichen Belegschaft wie auch in der regionalen Bevölkerung nicht möglich war.

Zum Beispiel bildet der Betrieb S 1 seit 1966 aus und hat trotzdem immer noch so große Rekrutierungsschwierigkeiten, daß er die im Verhältnis zur Bedeutung und Größe des Werks kleine Planquote von 54 Jugendlichen pro Jahr nicht realisieren konnte und kann (Einstellungen 1978: 41; 1979: 48 und 1981: 19 Jugendliche).

Es ist anzunehmen, daß sich hinter dem Argument der "Unbekanntheit" ein anderer, wichtigerer Sachverhalt verbirgt: die ungenügende und/oder uneindeutige Absetzung der neuen Berufsverlaufsmuster gegenüber den traditionellen Berufsverlaufsmustern von angelernten Produktionsarbeitern. Darauf verweist etwa das häufige Argument, die Tradition der "Ungelerntenarbeit", ja, der "Deppenarbeit", wirke noch fort und schädige das Ansehen des neuen Berufs. Nicht die Unbekanntheit für sich genommen scheint es also zu sein, die diese Wirkung hat, sondern die Unbekanntheit der *D i f f e r e n z*, durch die sich das neue Berufsverlaufsmuster gegenüber der bekannten und als wenig attraktiv empfundenen Angelernten-Karriere absetzt. Diese eigentliche Ursache dürfte auch hinter dem ebenfalls häufig genannten Grund stehen, der Begriff "-arbeiter" im Namen einzelner der neuen Berufe<sup>5)</sup> reduziere dessen Attraktivität erheblich. Dieses Argument erscheint für sich genommen angesichts der Tatsache, daß diese Namen ja den Begriff "- f a c h arbeiter" enthalten, zunächst fragwürdig;

---

5) Hüttenfacharbeiter, Chemiefacharbeiter.

es dürfte aber einen rationalen Kern darin haben, daß auch mit dem Begriff des Facharbeiters die neuen Positionen noch nicht so weit von den traditionellen Arbeitstätigkeiten und den Gratifikationsmustern dieser Bereiche abgesetzt sind, daß sie für solche Jugendliche (ihre Väter), deren Erwartungen an Arbeits- und Lebensbedingungen eindeutig oberhalb der Angelernten-Karrieren orientiert sind, attraktiv genug sind.

(5) Zusätzlich zu diesen strukturellen Diskrepanzen zwischen dem Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern und denjenigen Berufsverläufen, die die Betriebe den neuen Produktionsfacharbeitern bieten können (Arbeitsbedingungen, Mobilität) oder wollen (Aufstiegsmöglichkeiten), könnte ein weiteres Problem die Attraktivität dieser Berufe reduzieren, für welches die Untersuchung zwar bestimmte Hinweise erbracht hat, das aber in diesem Rahmen nicht eindeutig zu klären war: der Unterschied zwischen den gängigen Vorstellungen von Inhalt und Charakter von "Facharbeit", die durch Metall- und Elektroberufe geprägt sind, einerseits und den Anforderungen, die die qualifizierteren Produktionstätigkeiten stellen, andererseits.

Verschiedentlich wurde berichtet, viele Arbeitsplätze, insbesondere die Einstiegsarbeitsplätze in der Produktion, erschienen den Auszubildenden "uninteressant", zu wenig anspruchsvoll und/oder zu verschieden zu dem, was sie sich unter Facharbeit vorstellen. Die Jugendlichen seien schon während der Ausbildung und/oder bei ihrem späteren Einsatz enttäuscht und entmotiviert, da Anforderungen an manuelles Geschick und handwerkliche Qualifikationen traditioneller Art insgesamt nur relativ wenig relevant sind und die Arbeit zum einen in der Überwachung automatisierter Produktionsanlagen, zum anderen in einfachen Zuarbeiten für diese bestehe. Die Eingriffsmöglichkeiten und damit die Chancen einer anspruchsvollen praktischen Betätigung sind im Normallauf also gering.

So wurde etwa in dem Hohlglasbetrieb berichtet, die Ausbildungs- und Arbeitsmotivation der Jugendlichen leide darunter, daß sie erst allmählich "die Inaktivität des normalen Arbeitseinsatzes begreifen und ertragen lernen müssen: Solange alles gut geht, wird nur beobachtet, kontrolliert und aufgepaßt, ob Störungen eintreten".

Dabei wirkt u.U. gerade die Diskrepanz zwischen den auf bestimmten Produktionsarbeitsplätzen bzw. in bestimmten ungewöhnlichen



Situationen notwendigen sehr hohen Anforderungen<sup>6)</sup> einerseits und den normalen Anforderungen andererseits problemverschärfend: In einem Chemiebetrieb wurde berichtet, daß insbesondere beim Übergang der Jugendlichen aus dem (hervorragend ausgestatteten) Lehrtechnikum, in dem chemische Prozesse simuliert werden, in die praktische Ausbildung in den Produktionsbetrieben - d.h. bei der ersten konkreten Konfrontation mit ihrer zukünftigen Arbeitssituation - sehr häufig eine Art Praxisschock auftrete; dieser habe nicht selten eine Entmotivierung zur Folge, die die Beendigung der Ausbildung bzw. ihren Abschluß mit einem guten Resultat gefährde.

Solche Informationen führen zu der Überlegung, ob nicht generell die bei Produktionsberufen gegebene Kombination von einerseits relativ abstraktem Prozeßbezug, andererseits harten Arbeitsbedingungen und Resten von schwerster körperlicher Arbeit eine prekäre Kombination darstellt, und ob die daraus resultierende spezifische Qualität von Facharbeit den Möglichkeiten und Erwartungen von j u n g e n Arbeitskräften entspricht. Wenn diese Vermutung, die natürlich durch Gespräche mit Experten nur angeregt, aber nicht überprüft werden konnte, richtig ist, dann besteht hier auch ein Moment der Inkompatibilität: zwischen den arbeitsinhaltlichen Aspekten der traditionellen Facharbeiter-Karriere einerseits und den gegebenen arbeitsinhaltlichen Anforderungen der Produktionsbetriebe andererseits.

Allerdings ist zu vermuten, daß der Einfluß des arbeitsinhaltlichen Charakters der Produktionsberufe auf ihre Attraktivität oder Unattraktivität erheblich variiert: zum einen von Beruf zu Beruf, zum anderen vor allem danach, welche Vorbildungsgruppe rekrutiert werden soll und kann. In bezug auf letzteres weisen bestimmte Informationen darauf hin, daß insbesondere Jugendliche mit niedrigem Vorqualifikationsniveau (d.h. schlechten Schul-erfolgen) in starkem Maße auf praktisch-manuelle Tätigkeiten

6) Es ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, daß der betriebliche Bedarf an Facharbeiterqualifikation ganz wesentlich gerade dadurch mitbedingt ist, daß Angelernten-Qualifikationen bei Störungen des Produktionsprozesses oder bei häufigen Umsetzungen in horizontaler Richtung - also jeweils unter Sonderbedingungen - defizitär werden (Drexel/Nuber 1979; sowie Drexel 1980a).

und "Bewährungschancen" - einschließlich der darin angelegten Chancen der Selbststabilisierung und der intellektuellen Nachreifung - orientiert und angewiesen sind (Drexel u.a., 1976).

b) Unattraktive Berufsverlaufsmuster als indirektes Produkt gegebener betrieblicher Strukturen

Zu diesen Ursachen für die Unattraktivität der neuen Produktionsberufe, die d i r e k t aus zentralen Strukturmerkmalen der "klassischen Angelerntenbetriebe der Prozeßproduktion" resultieren, kommen solche, welche eher i n d i r e k t e Konsequenzen derselben sind:

Zunächst einmal wirken sich natürlich Konflikte zwischen qualifizierten Angelernten und Auszubildenden bzw. jungen Facharbeitern negativ aus, da sie in den Belegschaften und damit oft auch in der lokalen Bevölkerung bekannt werden. Von ähnlicher Wirkung sind aber auch alle diejenigen Maßnahmen, welche die hinter diesen Konflikten liegenden Probleme nicht durch Anpassung der gegebenen Strukturen an die von Facharbeiter-Einsatzbereichen zu lösen versuchen, sondern umgekehrt durch Angleichung des Berufsverlaufsmusters der Produktionsfacharbeiter an das von Angelernten. Die wichtigsten Formen dieser Angleichung, die im vorigen Kapitel ausführlich dargestellt worden sind, seien hier nur kurz resümiert und in ihrem Einfluß auf die Rekrutierungsprobleme bestimmter Betriebe verdeutlicht:

(1) Die Eingliederung der jungen Produktionsfacharbeiter auf einem Arbeitsplatz- und/oder Entlohnungsniveau deutlich unterhalb des Facharbeiterniveaus

Diese Praxis dürfte zu den großen Rekrutierungsproblemen der Papierindustrie, wo Facharbeiter mit der Einstiegslohngruppe von Angelernten anfangen, der Eisen- und Stahlindustrie, soweit junge Hüttenfacharbeiter niedriger eingestuft werden als Reparaturfacharbeiter, sowie des untersuchten Flachglasbetriebes beitragen.

Der Fall des zuletzt genannten Betriebes bestätigt diesen Zusammenhang in ganz eklatanter Weise zusätzlich durch die z e i t l i c h e Entwicklung seiner Rekrutierungssituation und die

dafür auch von betrieblicher Seite verantwortlich gemachten Bedingungen: Dieser Betrieb hatte in den ersten Jahren nach Einführung der Jugendlichen-Ausbildung ein außerordentlich großes Angebot an Bewerbern für seine Ausbildung zum Glaswerker (140 Bewerber für 20 Plätze), überwiegend aus dem Kreis der Kinder von Belegschaftsangehörigen. Dieser starke Zulauf war jedoch offensichtlich Konsequenz einer "optischen Täuschung": Einige Jahre vorher waren einige erwachsene, langjährig angelernte Arbeitskräfte ausgebildet, anschließend an den Spitzenpositionen einer neuen, hochmodernen Anlage eingesetzt und entsprechend hoch eingestuft worden. Die Einsatz- und Entlohnungsbedingungen dieser Älteren, erfahrenen und nun zusätzlich auch noch ausgebildeten Arbeitskräfte wurde dann offensichtlich von den Jugendlichen (bzw. ihren Eltern) als die in Zukunft generelle und zwingende Konsequenz der Ausbildung - also auch Konsequenz der Ausbildung als Jugendlicher - interpretiert. Nach den ersten Übernahmen von jungen Facharbeitern in die Produktion - und zwar auf dem sehr viel niedrigeren Niveau, das für Jungfacharbeiter vorgesehen war, und dem damit verbundenen deutlich niedrigeren Lohneinstieg - sanken die Bewerberzahlen rasch außerordentlich stark (auf 10 pro Jahr heute, die zudem nach Ansicht des Ausbildungsleiters mehrheitlich keine für diese Ausbildung ausreichende Vorqualifikation bzw. Qualifizierbarkeit mitbringen); dieser Betrieb zählt heute zu jenen mit den größten Rekrutierungsproblemen. Diese Entwicklung spricht sehr deutlich dafür, daß der große Sprung, den einige wenige Angelernte mit Hilfe von Erwachsenen-Ausbildung gegenüber ihrer vorherigen Situation machen konnten, von den Ausbildungsbewerbern (bzw. deren Familien) voll als generelle Absetzung der Berufsverlaufsmuster von Facharbeitern gegenüber denen von Angelernten interpretiert worden war und daraus der große Bewerberzustrom der ersten Jahre resultiert hatte.

(2) Die Unsicherheit der Aufstiegsperspektiven, sowohl in bezug auf das zu erreichende Niveau wie auch auf die Dauer

Auch dieser Sachverhalt ist zweifellos von erheblicher Bedeutung für die Erklärung von Rekrutierungsproblemen bestimmter Betriebe.

- der Papiererzeugung, wo, wie dargestellt, der Aufstieg vom Eintrittsniveau von Angelernten bis zum Facharbeiterniveau den Zufällen des Freiwerdens von Arbeitsplätzen ausgesetzt ist,
- der Eisen- und Stahlindustrie, wo junge Facharbeiter entweder nach dem geschilderten System des einschlägigen Tarifvertrags nach dem ersten (gesicherten) Jahr "freigegeben" werden oder von vornherein dem Prinzip der Einstufung und Beförderung je nach Bedarf und Bewährung unterworfen sind;
- sowie der Flachglaserzeugung mit seinem System der mehrfach gestuften "Heranführung" an das Facharbeiterniveau.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß Rekrutierungsprobleme zwar sicher bis zu einem gewissen Grad Konsequenz der Neuheit der Ausbildungsberufe und der daran gebundenen Einsatz- und Gratifikationsbedingungen - bzw. der ungenügenden Absetzung der Berufsverlaufsmuster von Produktionsfacharbeitern gegenüber denen von Angelernten - waren. Eine größere Rolle aber spielen und spielten zweifellos solche Faktoren, die direkt oder indirekt eine Folge der in den Betrieben bestehenden Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen sind, welche nicht (oder nicht ausreichend) an die Strukturmuster von Facharbeiter-Einsatzbereichen angeglichen werden konnten oder sollten.

Daß die betrieblichen Strukturen nicht an die Bedingungen von Facharbeitereinsatz angepaßt werden, ist - außer natürlich auf bestimmte Trägheitsmomente - teilweise zurückzuführen auf die Tatsache, daß bestimmte Merkmale dieser Betriebe nicht geändert werden können, zumindest nicht kurz- und mittelfristig. Dies gilt vor allem für die Arbeitsbedingungen und die relativ hohe Spezifizität der Produktionsprozesse und -tätigkeiten im Rahmen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, die zu einer starken Branchen- bzw. Betriebsbindung führt.

Andere betriebliche Strukturmerkmale ließen sich leichter verändern; so erfolgen ja etwa Veränderungen der Lohnstruktur eines Betriebs auch in anderem Zusammenhang gelegentlich - etwa bei Fusionierung zweier Betriebe mit bisher unterschiedlichen Entlohnungsprinzipien und Lohnaufbau etc. Jedoch dürften die Betriebe eben durchaus auch ein Interesse an der Konservierung (bestimmter Teile) der bestehenden Strukturen haben, vor allem an der Aufrechterhaltung der bestehenden Lohnrelationen und Berufsverlaufsmuster sowie an den darin angelegten Mechanismen der Motivierung für Arbeits- und Loyalitätsleistung, an der gleichzeitigen Befriedung und Disziplinierung der Arbeitskräfte.

Ein wichtiges Ergebnis, das ebenfalls festgehalten werden muß, ist aber auch die Tatsache, daß das Ausmaß der Attraktivität oder Unattraktivität eines neuen Ausbildungsberufs ganz offen-

sichtlich nicht von einzelnen Strukturdiskrepanzen zwischen Facharbeiter-Karrieren und den bestehenden betrieblichen Bedingungen begründet wird, sondern jeweils durch das Zusammenwirken mehrerer solcher Diskrepanzen: Unattraktivität ist mit anderen Worten in der Regel durch eine Kumulation solcher Diskrepanzen verursacht; und umgekehrt gibt es gewisse Möglichkeiten der Kompensation, welche die Attraktivität einer Ausbildung trotz teilweise negativ bewerteter Aspekte heben können.

So dürfte etwa die Tatsache, daß seit einigen Jahren alle in die Untersuchung einbezogenen Chemiebetriebe (d.h. nicht nur der Betrieb C 3 mit seinen spezifischen, dem Strukturtyp II angenäherten Strukturen) deutlich geringere Rekrutierungsschwierigkeiten haben, das Ergebnis einer solchen Kompensation sein: Zwar erwartet die Jugendlichen auch in den Chemiebetrieben in der Regel<sup>7)</sup> lebenslanges Arbeiten in kontinuierlicher Wechselschicht (zum Teil sogar in 12-Stunden-Schicht), und ihre Aufstiegsperspektiven sind teilweise unsicher. Jedoch werden sie in der Regel<sup>8)</sup> sofort in die Facharbeiterlohngruppe eingestuft, die Aufstiegsmöglichkeiten sind zum Teil deutlich besser, die Ausbildung vermittelt etwas größere Mobilitätschancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt, und die Arbeitsbedingungen sind wohl im Durchschnitt auch weniger belastend als etwa in der Hüttenindustrie oder der Papierindustrie.

In vergleichbarer Weise dürften bei der Ausbildung von Chemiefacharbeitern für die Kautschuk- und Kunststoffverarbeitung die sehr belastenden Arbeitsbedingungen (und bis vor kurzem: die Einstufung unterhalb des durchschnittlichen Facharbeitereinstiegs) partiell kompensiert worden sein durch die guten Chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt, die eine Ausbildung in diesem Beruf bietet, sowie durch die relativ guten Aufstiegsperspektiven, die - zumindest für die ersten Absolventenjahrgänge - aufgrund der schlechten Alters- und Qualifikationsstruktur dieses Betriebes bestehen.

- 
- 7) Diese Einschränkung bezieht sich auf den Betrieb C 3, wo einem Teil der Ausbildungsabsolventen für einige Jahre Einsatzmöglichkeiten in Tagschicht angeboten werden und zudem die Aufstiegsmöglichkeiten insgesamt besser sind. (Vgl. dazu Kap. V, Abschnitt 2.)
  - 8) Diese Einschränkung bezieht sich auf den Betrieb C 2, in dem nach analytischer Arbeitsbewertung entlohnt wird und die jungen Facharbeiter unterhalb des durchschnittlichen Facharbeitereinstiegs beginnen; dies wird hier jedoch gezielt durch Einsatz außerhalb der kontinuierlichen Wechselschicht während der ersten Berufsjahre ausgeglichen.

## 2. Strategien und Maßnahmen der Problemlösung

Vor diesem Hintergrund werden nun auch die verschiedenen Formen, in denen die Betriebe die genannten Probleme zu lösen versucht haben, verständlich:

Abgesehen von Maßnahmen, die der Bekanntmachung der neuen Ausbildungsberufe dienen<sup>9)</sup>, hatten und haben die Betriebe im Grunde zwei Alternativen, um mehr Jugendliche gewinnen zu können:

- o entweder sie weichen auf Gruppen des Arbeitskräftenachwuchses aus, die eine schwache Stellung auf dem Arbeitsmarkt bzw. Ausbildungsstellenmarkt haben und infolgedessen auch nicht-facharbeitergerechte Berufsverlaufsperspektiven eher akzeptieren (müssen);
- o oder sie verbessern für einen Teil ihrer Produktionskräfte Arbeits- und Entlohnungsbedingungen so, daß daraus Berufsverlaufsmuster zu konstruieren sind, die zumindest in einigen wichtigen Aspekten traditionellen Facharbeiter-Karrieren entsprechen.

### a) Formen des Ausweichens auf schwächere Gruppen

Die generelle Strategie, die - dauerhafte oder vorübergehende - Schwäche bestimmter Gruppen auf dem Lehrstellenmarkt zu nutzen, wurde in folgenden konkreten Formen festgestellt:

---

9) Alle Betriebe machen und machten in großem Umfang Informations- und Werbungsarbeit für die neuen Ausbildungsberufe in den Schulen, in den Medien, bei Arbeitsämtern und beim eigenen Personal. Dabei erwies sich verschiedentlich die Werbung in der eigenen Belegschaft als Mittel von zweifelhaftem Wert: Die Gewinnung von deren Kindern ist meist schwierig. Dies verweist noch einmal auf die eigentliche Ursache der Rekrutierungsprobleme - die nur allzu gute Informiertheit der Belegschaftsangehörigen über Arbeits- und Gratifikationsstrukturen ihrer Produktionsbetriebe und über die Schwierigkeit, hier deutlich bessere, facharbeitergerechte Arbeitsplatz- und Entlohnungskarrieren einzubauen.

(1) Die Betriebe orientieren sich auf Jugendliche, die nach ihrem traditionellen Arbeitskräfte-kalkül "zweitklassig" sind:

Eine Reihe der untersuchten Betriebe rekrutieren für die Produktionsausbildungen in größerem Umfang Jugendliche ohne Hauptschulabschluß, Sonderschüler, Jugendliche aus Förderkursen u.ä. Maßnahmen der Arbeitsämter.

Dies ist zwar immer a u c h zurückzuführen auf bestimmte soziale Verpflichtungen der Betriebe gegenüber ihren Belegschaftsangehörigen und der regionalen Bevölkerung, meist vermittelt oder verstärkt durch das Drängen der Betriebsräte, der Vertreter von örtlichen Schulen und Arbeitsverwaltungen, doch für diese schwächeren Gruppen etwas zu tun. Jedoch entsprechen sie durchgängig auch bestimmten betrieblichen Interessen an der Lösung ihrer Rekrutierungsprobleme.

Möglicherweise zählt zu diesem Typ von Maßnahmen auch die Öffnung der Produktionsausbildungen für Mädchen, wie sie etwa in dem Betrieb der Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Industrie und generell in der Lebensmittelindustrie anzutreffen ist<sup>10</sup>).

(2) Verschiedentlich werden Jugendliche (meist ebenfalls mit schlechten Vorqualifikationen) zunächst in anderen, einfacheren, aber auf dem Ausbildungsstellenmarkt attraktiveren Berufen ausgebildet und dann mit dem Angebot von Aufstockverträgen selektiv in artverwandte Produktionsausbildungen überführt.

So wird etwa in einem Betrieb der Stahlindustrie ein Teil der Absolventen der (zweijährigen) Ausbildung zum Teilezurichter in die Hüttenfacharbeiter-Ausbildung weitergeführt; analog in einem Betrieb der Chemischen Industrie Chemielaborjungwerker in Chemiefacharbeiter-Ausbildungen. Hier werden also diese bekannteren, aber einfacheren Ausbildungen zur Verbesserung der Rekrutierungs-, Qualifizierungs- und Selektionschancen genutzt.

---

10) Diese Frage, ob hier eine Umorientierung auf eine nach traditionellen Kriterien "zweitklassige" Nachwuchsgruppe vorliegt oder nicht, kann nicht eindeutig beurteilt werden: Die Betriebe haben zwar auch schon bisher weibliche Arbeitskräfte beschäftigt und nicht nur auf den einfachsten Arbeitsplätzen; jedoch waren die anspruchsvollsten Arbeitsplätze - d.h. diejenigen, die in der Regel in Zukunft von Facharbeitern besetzt werden sollen - mit Männern besetzt. Inwieweit in Zukunft Facharbeiterinnen nur weiterhin in Fraueneinsatzbereichen eingesetzt werden (z.B. als Vorarbeiterinnen) oder aber männliche qualifizierte Angelernte ersetzen werden, ist unklar.

(3) Ähnliche Prozesse der Umlenkung erfolgen auch und vor allem in anderer Form: Die Betriebe werben sehr aktiv und gezielt für Produktionsberufe unter denjenigen Jugendlichen, die bei der Suche nach anderen Ausbildungsberufen bzw. -betrieben gescheitert sind.

Zum einen wird versucht, diejenigen Jugendlichen, die sich um Ausbildung in einem Reparaturfacharbeiter- bzw. Laborantenberuf beworben haben, aber dafür nicht eingestellt werden, auf die Produktionsberufe umzuorientieren; grob überschlägig läßt sich sagen, daß die tatsächlich rekrutierten jungen Produktionsfacharbeiter zu einem großen Teil aus diesem Personenkreis stammen.

Zum anderen rekrutieren die Betriebe aber auch aus der Gruppe der in anderen Betrieben gescheiterten - sehr häufig: mehrfach gescheiterten - Jugendlichen, die naturgemäß mit jedem vergeblichen Versuch sachlich und zeitlich immer mehr unter Druck kommen; sie realisieren schließlich mit der Aufnahme einer Ausbildung in einem Produktionsberuf ihren dritten, vierten oder fünften "Berufswunsch".

Dieser Personenkreis dient insbesondere der Auffüllung der im ersten Zug gewonnenen Quanten auf die Stärke einer durchschnittlichen Ausbildungsgruppe sowie dem Ersatz von "Abspringern", d.h. von Jugendlichen, die bereits einen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben, sich aber kurz vor Ausbildungsbeginn noch umorientieren.

Diese verschiedenen Maßnahmen helfen naturgemäß primär, das Rekrutierungspotential der Betriebe **q u a n t i t a t i v** auszuweiten. Zugleich aber dürften sie in gewissem Ausmaß auch der Konservierung der bestehenden Strukturen dienen, die diese Rekrutierungsprobleme - wie dargestellt - ja überhaupt erst (mit)erzeugen: Schwächere, vor allem irgendwie stigmatisierte Jugendliche (Sonderschüler, "Behinderte") dürften es besonders schwer haben, Ansprüche auf bestimmte Aufstiege anzumelden und in den betrieblichen Bewährungsprozessen durchzusetzen; die Rekrutierung dieser Gruppe erlaubt den Betrieben also größere Flexibilität in bezug auf Geschwindigkeit und Sicherheit ihrer Aufstiege. Dazu kommt, daß die Betriebe von dieser Gruppe erwarten, daß sie auch bei veränderten Arbeitsmarktbedingungen im Betrieb bleiben wird, also nicht in andere Betriebe oder auf weiterführende Schulen abwandert.



Diese Formen eines Ausweichens auf eine schwächere Gruppe von Jugendlichen können jedoch - kürzer- oder längerfristig - negative Rückwirkungen auch auf die betrieblichen Interessen selbst haben. Vorab zusammenfassend und etwas überstilisierend läßt sich sagen, daß sie die Probleme eher verschieben als lösen. Dies wird, zusammen mit anderen Formen der Problemverschiebung, in Teil C, Kap. I.3. zu zeigen sein.

b) Verbesserungen der an Produktionsausbildung geknüpften  
Berufsverlaufsmuster

Zu unterscheiden sind hier zunächst scheinbare von faktischen Verbesserungen:

(1) Zu den Scheinverbesserungen sind zunächst verschiedene Planungen und Überlegungen zu zählen, die Namen der jeweiligen Berufe so zu ändern, daß die Begriffe "...arbeiter" oder "...werker" eliminiert werden. Man sucht nach Namen, welche Assoziationen an höherwertige Berufe (und deren Berufsverläufe) nahelegen.

Dies gilt etwa für die Ersetzung des Begriffs Chemiefacharbeiter durch den des Chemikanten, der an Laborantenberufe - und damit an den Status und die Karriere des Angestellten - erinnert. Dies gilt auch für den Begriff des "Glaswerkers", der im Zusammenhang mit der angestrebten Zusammenlegung mit dem Maschinenglasmacher umbenannt und insbesondere den - angesichts seiner Anforderungen und der dreijährigen Ausbildungsdauer in der Tat nicht gerechtfertigten - "Werker"-Begriff verlieren soll. Und dies gilt schließlich möglicherweise auch für die Ersetzung des Begriffs "...facharbeiter" durch den Begriff "...mechaniker", die im Zusammenhang mit der geplanten Neuordnung und Ausweitung der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung zur "Verfahrensmechaniker"-Ausbildung erfolgen soll, obwohl auch die in den neu einzubeziehenden Bereichen gegebenen Produktionstätigkeiten offenbar keine Mechanikertätigkeiten sind<sup>11)</sup>.

---

11) Diese Einschätzung stützt sich auf einzelne Expertenaussagen - d. Verf. ist aufgrund fehlender Kenntnis der Mehrheit dieser Bereiche nicht zu einer eigenen Beurteilung dieses Sachverhalts in der Lage.

(2) Ein etwas anderer Typ von Scheinverbesserungen des Berufsverlaufs stellen die sehr häufig zur Werbung von Auszubildenden gebrachten Hinweise auf die guten Chancen dar, rasch in Vorarbeiter- und Meisterpositionen aufzusteigen, w o i m m e r diese nicht oder nicht für einen nennenswerten Anteil der jungen Arbeitskräfte realisiert werden (können). Dieser Sachverhalt ist naturgemäß sehr prekär und dementsprechend schwer in gesicherter Form zu erheben. Sicher sind in bestimmten Bereichen in der Vergangenheit schon rasche Aufstiege erfolgt, ebenso sind solche für die Zukunft zu erwarten. Aber es sprechen - neben einzelnen direkten Äußerungen der befragten Experten - auch bestimmte objektive Gründe dagegen: Zum einen sind dies die analysierten Erfordernisse, die "Aufstiegsanrechte" der vorhandenen angelernten Arbeitskräfte zu schonen. Zum anderen ist dies überall da, wo Betriebe auf schwächere Jugendliche ausweichen, deren qualifikatorische Schwäche und/oder Stigmatisierung, die ihre Durchsetzung in den betrieblichen Bewährungsprozessen erschweren.

Von insgesamt größerer Bedeutung dürften faktische Verbesserungen der Berufsverläufe sein, welche an die neuen Ausbildungen geknüpft sind.

(3) Hierzu zählen zum einen Maßnahmen zur Reduzierung der Branchen- bzw. Betriebsbindung, durch welche die Chancen der jungen Arbeitskräfte, später in einen anderen Betrieb überwechseln zu können, tendenziell größer werden.

Solche Maßnahmen zur Reduzierung der Branchen- bzw. Betriebsbindung sind:

- o auf der Branchenebene die Schaffung eines möglichst breiten Berufs, der in vielen Betrieben anwendbar ist; dieser Gesichtspunkt hat bei der Entwicklung eines einzigen und deshalb sehr breiten Ausbildungsberufs für die gesamte Ernährungsindustrie eine Rolle gespielt, desgleichen bei den Planungen, die Ausbildungen zum Maschinenglasmacher und zum Glaswerker (sowie evtl. weitere Glasberufe) zusammenzulegen, und schließlich bei der Einbeziehung einer Reihe weiterer Branchen in die Neuordnung des Hüttenfacharbeiters, d.h. bei der Schaffung des Verfahrensmechanikers;

- o auf einzelbetrieblicher Ebene die Wahl eines auf dem örtlichen Arbeitsmarkt in mehreren Betrieben nutzbaren Ausbildungsberufs; diese - generell natürlich nur in sehr engem, durch die Spezifik des jeweiligen Produktionsprozesses begrenztem Rahmen mögliche - Maßnahme wurde im Rahmen der Untersuchung bei dem Kautschuk und Kunststoff verarbeitenden Betrieb festgestellt, der jahrelang Chemiefacharbeiter für seine Produktion ausbildete;
- o und schließlich die Eröffnung eines Zugangs zu außerbetrieblichen weiterführenden Bildungsgängen und daran geknüpften Aufstiegs- bzw. Umstiegsmöglichkeiten; hier ist vor allem zu nennen das Kollegstufenmodell Duisburg für Hüttentechnik, das für Auszubildende mit Hauptschulabschluß gleichzeitig mit dem Facharbeiterbrief die Fachoberschulreife vermittelt und ihnen damit - ebenso wie Jugendlichen, die von vornherein mit Fachoberschulreife die Ausbildung beginnen - die Möglichkeit gibt, nach einem weiteren schulischen Jahr die Fachhochschulreife zu erwerben<sup>12)</sup>. Von dieser Bildungsstufe aus kann dann im Prinzip nach einem weiteren schulischen Jahr gleichzeitig die Technikerqualifikation und die allgemeine Hochschulreife erworben werden. Hier wird also, und nach bisherigen (kurzen) Erfahrungen auch mit einigem Erfolg, versucht, die an die Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter im Prinzip geknüpften enge Bindung an einen oder einige wenige, sehr ähnliche Betriebe zu lockern durch die Perspektive einer Öffnung in horizontaler und vertikaler Richtung, und dadurch die Attraktivität des Berufs auch für besser vorqualifizierte Jugendliche zu erhöhen<sup>13)</sup>.

(4) Eine weitere, sehr wichtige Gruppe von Maßnahmen dient der Verbesserung der potentiellen Aufstiegsmöglichkeiten im Produktionsbereich, welche das Karrierespektrum für Produktionsfacharbeiter unterhalb der Ebene der Führungskräfte - d.h. insbesondere für j ü n g e r e Facharbeiter, die aus Altersgründen noch keine Führungspositionen übernehmen können - verlängern. Durch

12) Es handelt sich hier um einen Modellversuch, der vom Kultusministerium des Landes Nordrhein-Westfalen genehmigt und vom BIBB unterstützt wird. Träger sind die berufsbildende Schule für Technik, Duisburg Nord, und einige Betriebe der Eisen- und Stahlindustrie, die auch in die Untersuchung einbezogen sind.

13) Die Intention, die Attraktivität der Hüttenfacharbeiter-Ausbildung zu erhöhen, ist jedoch nicht auf diesen Personenkreis begrenzt; das Kollegstufenmodell eröffnet auch Schülern ohne Hauptschulabschluß die Möglichkeit, gleichzeitig mit dem Facharbeiterbrief den nächsthöheren schulischen Abschluß - in diesem Fall: den Hauptschulabschluß - zu erwerben. Auch sie können dann im Prinzip nach einem weiteren schulischen Jahr (in einer Fachoberschulreife-Klasse) die Fachoberschulreife erwerben und dann die skizzierten weiteren Aufstiegswege zur Fachhochschulreife und Allgemeinen Hochschulreife weitergehen.

solche Maßnahmen werden die Arbeitsplatzstrukturen zwischen Facharbeiter(einstiegs)niveau und Führungsniveau "auseinandergezogen" und die Aufstiegsmöglichkeiten differenziert und zugleich vergrößert. Dies bedeutet eine Angleichung der S t r u k t u r e n an die von Facharbeiter-Einsatzbereichen, wenn auch nicht ihrer quantitativen Besetzung in ihren oberen Abschnitten.

Als solche Problemlösungsmaßnahmen, welche die Attraktivität der Produktionsberufe durch Erweiterung der Aufstiegsmöglichkeiten unterhalb des Führungskräfte-niveaus erhöhen sollen, sind insbesondere zu nennen:

- o die Einführung einer formalisierten Zwischenstufe zwischen Facharbeiter- und Meisterniveau n e b e n dem des Vorarbeiters und damit verbunden die Übernahme ins Angestelltenverhältnis in einem Betrieb der Chemischen Industrie; von besonderer Bedeutung ist hier, daß damit Aufstiegsmöglichkeiten für Facharbeiter auch ohne die Übernahme von Führungsfunktionen geschaffen worden sind, d.h. ohne die Voraussetzung langjähriger Betriebszugehörigkeit und höheren Lebensalters, welche Aufstiege von j ü n g e r e n Facharbeitern sehr erschwert. Damit bleiben solche Aufstiegsmöglichkeiten nicht mehr ganz exzeptionell, weil an die doch vergleichsweise wenigen Führungskräfte-Positionen und höheres (Betriebs-)Alter gebunden, sondern können als eine für einen größeren Teil der jungen Facharbeiter realistische Aufstiegsmöglichkeit ausgewiesen werden;
- o die in einem anderen Chemiebetrieb bestehenden, aber aus versicherungsrechtlichen Gründen nur in Einzelfällen realisierbaren Überlegungen, Chemiefacharbeiter ins Angestelltenverhältnis zu übernehmen; auch hier bestünde der Problemlösungsmechanismus darin, daß auf diese Weise Aufstiegsmöglichkeiten für Facharbeiter ohne Führungsaufgaben geschaffen würden. Solche Aufstiegsmöglichkeiten sind nach dem geltenden Tarifvertrag für Facharbeiter des Produktionsbereichs auf andere Weise praktisch nicht zu realisieren, da als Kriterium für die Einstufung in die vorhandene Aufstiegslohngruppe für Facharbeiter eine "zusätzliche Ausbildung" festgelegt ist; damit sind derartige Aufstiege faktisch für Arbeitskräfte des Reparatur- und Instandhaltungsbereichs mit Doppelqualifikation reserviert;
- o die in der Diskussion befindliche Schaffung einer Facharbeiter-Aufstiegslohngruppe für die Produktionsabteilungen in der Hohlglasindustrie; auch hier existiert im Tarifvertrag durchaus eine solche Facharbeiter-Aufstiegslohngruppe, sie ist jedoch für Produktionsfacharbeiter bisher gesperrt und nur für Facharbeiter des Reparatur- und Instandhaltungsbereichs (bzw. für einen Teil dieses Personenkreises, im untersuchten Betrieb aber immerhin ca. 50 %) zugänglich; die Öffnung der zweiten Facharbeiterlohngruppe auch für Produktionsfacharbeiter würde die Attraktivität dieser Karriere erhöhen.

Gemeinsames Merkmal dieser Maßnahmen ist es also, die Facharbeiter-Einstiegslohngruppe zum Ausgangspunkt einer kurzen Facharbeiter-Karriere zu machen und diese damit strukturell an übliche Facharbeiter-Berufsverläufe anzugleichen. Diese Maßnahmen haben sicher jeweils mehrere Ziele, - so insbesondere auch das einer Motivierung und Bindung ihrer bereits längere Zeit eingesetzten Facharbeiter; sie haben aber auch das Ziel der Erhöhung der Attraktivität dieses Ausbildungsberufs für junge Ausbildungsbewerber.

(5) Diesem Ziel dient auch die (Werbung mit der) hohe Sicherheit der Übernahme nach Ausbildungsabschluß, d.h. eine Art Übernahme-garantie, die in der jüngeren Vergangenheit wachsende Bedeutung bekommt: In den letzten Jahren konnten in vielen der untersuchten Betriebe nicht mehr alle Absolventen der betriebseigenen Metall- und Elektroausbildung anschließend in ein ausbildungsadäquates Beschäftigungsverhältnis übernommen werden; vielfach waren davon große Anteile eines Jahrgangs dieser Ausbildungsgruppen, vereinzelt (insbesondere etwa für vorher besonders attraktive Berufe wie Meß- und Regelmechaniker) sogar ganze Jahrgänge betroffen<sup>14)</sup>. In dieser Situation wurden die jungen Reparaturfacharbeiter entweder freigesetzt oder dorthin übernommen, wo immer noch Bedarf an qualifizierten und/oder jungen Arbeitskräften bestand: für Tätigkeiten in der Produktion. Beides reduzierte

---

14) Die Ursachen dafür sind unterschiedlich: Zum einen sank aufgrund von Einschränkungen des Produktionsumfangs und/oder von Rationalisierungsmaßnahmen der jährliche Ersatzbedarf an jungen Reparaturfacharbeitern; dieser Effekt wurde verstärkt durch einen Rückgang der freiwilligen Fluktuation von erwachsenen Reparaturfacharbeitern aufgrund der wachsenden Schwierigkeiten, in anderen Betrieben angemessene Beschäftigung zu finden, und aufgrund der größeren Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes in einem Großbetrieb. Zu diesen Entwicklungen auf der Nachfrageseite kommen spezifische Entwicklungen auf der Seite des Angebots durch die Ausbildungsabteilungen der Betriebe: Betriebsräte und z.T. auch an der Ausbildung ihrer Kinder interessierten Belegschaftsangehörige drängten die Betriebe, angesichts der Lehrstellenknappheit die Ausbildungsaktivitäten trotz reduziertem Bedarf nicht einzuschränken, sondern zumindest konstant zu halten, wenn nicht auszuweiten.  
(Fortsetzung s. folgende Seite)

die r e l a t i v e Attraktivität der Reparaturausbildung natürlich ganz erheblich, im Gegenzug stieg die relative Attraktivität der Produktionsausbildungen. In mehreren Betrieben werden bessere Rekrutierungsmöglichkeiten in den letzten Jahren auch ganz wesentlich auf diesen Sachverhalt zurückgeführt.

(6) Und schließlich sind hier Maßnahmen zu nennen, die für die ersten Jahre nach Abschluß der Ausbildung gezielt einzelne, von den Jugendlichen besonders negativ bewertete Aspekte der Berufstätigkeit - insbesondere in bezug auf Arbeitsbedingungen - aufheben oder reduzieren. Die Attraktivität dieser Berufe wird also dadurch erhöht, daß die kurzfristigen Perspektiven, die sich an sie binden, verbessert werden.

Folgende konkretere Ausprägungen dieser Strategie wurden festgestellt:

- o Die jungen Facharbeiter werden für einige Jahre in Bereichen bzw. auf Arbeitsplätzen eingesetzt, wo nur in Tagschicht oder zweischichtig gearbeitet wird. Zum Teil wird dabei die Tatsache genutzt, daß solche Arbeitsplätze (wegen Wegfall der Schichtzulagen bzw. der zusätzlichen Punkte für besondere Belastung) niedrigere G e s a m t -Verdienste erbringen und deshalb für die potentielle Konkurrentengruppe unter den älteren Angelernten - mit ihren familiären Verpflichtungen und daraus resultierendem höheren Verdienstdruck - weniger attraktiv sind, für die Jugendlichen jedoch im Zusammenhang mit ihren geringeren Verpflichtungen, aber starken Freizeitinteressen, in hohem Maße.
- o Die jungen Facharbeiter werden für einige Jahre in besonders interessanten Bereichen oder auf häufiger wechselnden Arbeitsplätzen eingesetzt. Neben der Funktion einer zusätzlichen bzw. vielseitigeren Qualifizierung nach Ausbildungsabschluß hat diese Praxis sicher auch das Ziel, den arbeitsinhaltlichen Interessen der jungen Facharbeiter entgegenzukommen. Der häufige Einsatz junger Chemiefacharbeiter in den Technika etwa hat, neben anderem, auch diese Funktion.

#### 14) Fortsetzung:

Außerdem sanken die vorher z.T. (wieder gerade bei den anspruchsvollsten Ausbildungen) sehr hohen Abkehrraten der Ausbildungsabsolventen (Überwechseln in andere Betriebe, in weiterführende Schulen). Alle diese Teilentwicklungen ließen die Schere zwischen jährlich verfügbaren ausbildungsadäquaten Einsatzmöglichkeiten einerseits und jährlichen Absolventen andererseits sich immer weiter öffnen.

Das generelle Prinzip dieser Formen der Problemlösung besteht also darin, daß die Betriebe in dem Gesamtpaket an Arbeits- und Entlohnungsbedingungen einzelne Aspekte identifizieren, welche für die in Konkurrenz stehenden Arbeitskräftegruppen von unterschiedlichem Wert sind, aber als äquivalent betrachtet werden, und daß sie auf dieser Basis einen gewissen Interessenausgleich schaffen. Grundlage eines solchen partiellen Ausgleichs durch ungleiche, aber als äquivalent betrachtete Arbeits- und Gratifizierungsbedingungen ist vor allem die Tatsache, daß in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse dominieren. Für den Jugendlichen hat Freizeit und die zeitliche Verfügung über diese bzw. die Möglichkeit, sie mit der Freizeit relevanter Bezugsgruppen zu koordinieren, offensichtlich einen - im Verhältnis zu seinen Lohninteressen - höheren Stellenwert als für die Generation der Familienväter; umgekehrt hat für eine Arbeitskraft in der Phase der Familiengründung und in den ersten zehn bis fünfzehn Jahren danach notgedrungen der reine Lohnaspekt eine größere Bedeutung als für den Jugendlichen, der allenfalls für sich selbst, aber noch nicht für eine Familie aufkommen muß.

Doch dürfte diese Form der Problemlösung nur vorübergehend wirksam sein, denn nach wenigen Jahren kommen ja auch die jungen Facharbeiter in die Phase der Familiengründung und damit eines höheren Verdienstdrucks; ob sie dann Arbeit in kontinuierlicher Wechelschicht problemlos akzeptieren, ist zunächst offen. Möglicherweise handelt es sich hier also nur um eine Verschiebung oder zeitweise Umgehung der Probleme.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, daß die Betriebe, um die Attraktivität der Produktionsberufe, d.h. die Zahl und das durchschnittliche Vorqualifikationsniveau der rekrutierbaren Jugendlichen - und damit zugleich die betrieblichen Selektionsmöglichkeiten - zu erhöhen, neben bestimmten Scheinverbesserungen zwei Strategien nutzen: Entweder sie heben die an diese Ausbildungen gebundenen Berufsverlaufsperspektiven faktisch an, ohne dadurch die von angelernten Arbeitskräften zu reduzieren (Vergrößerung der Mobilitätschancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt; Aufstockung der Lohnpyramide bzw. Verbreiterung ihrer oberen Spitze). Oder

aber sie nutzen die gewisse gegenseitige Kompensationsfähigkeit  
e i n z e l n e r Aspekte der Arbeits- und Gratifikationsbedin-  
gungen und die Tatsache, daß diese unter verschiedenartigen Be-  
dingungen unterschiedlich großen Wert für die einzelne Arbeits-  
kraft haben ("Quasi-Übernahmegarantie" in einer Zeit erheblicher  
Beschäftigungsprobleme für andere junge Ausbildungsabsolventen ,  
Zuweisung zu weniger belastenden und/oder interessanteren Ar-  
beitsplätzen und -bereichen während der ersten Jahre der Berufs-  
tätigkeit auf Kosten des Gesamtverdienstes).





## V. Strukturmerkmale von Betrieben ohne Implementationsprobleme

### - Ein ergänzender Beleg

Nach den bisher dargestellten Ergebnissen dieser Studie sind es also spezifische Strukturmerkmale des Einsatzes und der Gratifizierung von Arbeitskraft, welche darüber entscheiden, ob - unter gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen - in einem Betrieb Ausbildung neu eingeführt werden kann oder nicht bzw. nur mit großen Problemen: Es sind im wesentlichen die gleichen betrieblichen Strukturmerkmale, die sowohl die Gewinnung von Nachwuchs für die neue Qualifizierungsform wie auch die Integration des neuen Arbeitskräftetyps und seines Berufsverlaufsmusters erschweren. Meist hatten bzw. haben Betriebe mit diesen Merkmalen sowohl Rekrutierungs- als auch Integrationsprobleme. In den wenigen Fällen, in denen in der einen Perspektive Probleme bestehen, in der anderen nicht, ist dies zurückzuführen auf die Nutzung spezifischer Problemlösungsmaßnahmen.

Es läßt sich also zusammenfassend feststellen, daß die gesamte Problematik der Einführung neuer Ausbildungsberufe in "klassischen Angelerntenbetrieben der Prozeßproduktion" aus einigen wenigen gemeinsamen Wurzeln resultiert, die hier herausgearbeitet und als "Strukturtyp I von Arbeitseinsatz und Gratifikation" bezeichnet wurden.

Im folgenden werden - gewissermaßen als ergänzender Beleg für den zentralen Zusammenhang zwischen bestimmten betrieblichen Strukturmerkmalen und der Implementationsproblematik - die andersartigen Strukturen derjenigen Betriebe dargestellt, in denen bei Einführung neuer Ausbildungen keine oder nur geringere, leichter zu lösende Probleme aufgetreten sind. Diese Darstellung bestätigt also indirekt die Bedeutung der betrieblichen Strukturen des Arbeitskräfteinsatzes und der Gratifizierung und zeigt zugleich auch, daß hier gewisse Kompensationsmöglichkeiten bestehen, die die Implementationsprobleme unter bestimmten Bedingungen a priori reduzieren oder leichter zu lösen erlauben.

Keine oder nur geringe Probleme, die durch eher nachrangige Maßnahmen zu lösen waren bzw. sind, hatten der in die Untersuchung einbezogene Betrieb der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie sowie ein Betrieb der Chemischen Industrie (C 3); dazu kommt ein Betrieb der Lebensmittelindustrie, für den von den befragten Experten erwartet wird, daß er bei der zukünftig geplanten Einführung von Ausbildung und Einsatz von Fachkräften für Lebensmitteltechnik auf keine Probleme stoßen wird. Diese drei Betriebe sind durch Strukturmerkmale charakterisiert, die in deutlicher und untereinander sehr ähnlicher Weise von den skizzierten Strukturmerkmalen des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" abweichen und eher bestimmten traditionellen Facharbeiter-Einsatzbereichen gleichen (Strukturtyp II).

Als die wichtigsten Charakteristika, welche hier von Bedeutung sind, können auf der Basis dieser Untersuchung<sup>1)</sup> festgehalten werden:

- o eine breite und abgeflachte Arbeitsplatz- und Lohnpyramide, d.h. ein hoher Anteil von höherwertigen Arbeitsplätzen, die auch als Facharbeiter-Arbeitsplätze eingestuft sind;
- o relativ wahrscheinliche Aufstiegswege ("Quasi-Regelaufstiege"), die auch über die Facharbeiter-Einstiegslohngruppe hinausführen;
- o mehrere Übertrittsniveaus zwischen überbetrieblichem und innerbetrieblichem Arbeitsmarkt und gewisse Mobilitätschancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt;
- o sowie bessere Arbeitsbedingungen, die einen dauerhaften Verbleib im Betrieb, ohne die Gefahr einer vorzeitigen Minderung der Arbeitsfähigkeit, ermöglichen.

1) Diese Einschränkung muß betont werden: Zentral waren in dieser Untersuchung ja "klassische Angelerntenbetriebe der Prozeßproduktion" und deren Strukturmerkmale, nicht aber die von Facharbeiter-Einsatzbereichen, zu untersuchen. Es konnten hier

(Fortsetzung s. folgende Seite)

Die genannten Betriebe tragen diese Merkmale mehr oder minder ausgeprägt und weisen keine oder nur reduzierte Implementationsprobleme auf. Allerdings können sie nicht uneingeschränkt als "schlagende Beweise" für den postulierten Zusammenhang zwischen bestimmten Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen und Implementationsproblemen betrachtet werden:

- o Der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitende Betrieb hatte und hat zwar überhaupt keine Probleme, junge Facharbeiter in seine Produktionsbelegschaft zu integrieren und für die Ausbildung genügend gut vorqualifizierte Jugendliche, die er aus einer großen Bewerberzahl aussuchen kann, zu rekrutieren. Jedoch ist er andererseits nur als Grenzfall eines für die Untersuchung der Implementationsproblematik geeigneten Betriebs zu betrachten: Hier wurden nämlich (wie sich erst im Verlauf der Befragung herausstellte) schon vor Schaffung des neuen Ausbildungsberufs "Verpackungsmittelmechaniker" die anspruchsvolleren Arbeitsplätze nicht nur durch angelernte Arbeitskräfte besetzt, sondern daneben auch durch junge Faltschachtelmacher, d.h. Absolventen einer der Vorläufer-Ausbildungen dieses Berufs. Der Betrieb ist also kein "sauberer" Implementationsfall im Sinne eines Betriebs mit erstmaliger Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz. Unabhängig von dem dadurch bedingten "Grenzfall-Charakter" ist es jedoch sinnvoll, diesen Betrieb heranzuziehen, um die Bedeutung eines bestimmten Typs von betrieblichen Strukturen, der Voraussetzung für Facharbeiter-Einsatz ist, zu illustrieren.
- o Der Betrieb C 3 der Chemischen Industrie ist demgegenüber zwar ein reiner Implementationsfall, hat er doch Anfang der 70er Jahre erstmalig Ausbildung für Produktionsarbeitskräfte eingeführt; und er hat und hatte auch keinerlei Probleme, die jungen Facharbeiter bzw. Facharbeiter-Karrieren zu integrieren. Jedoch hatte er in der Vergangenheit zeitweilig durchaus erhebliche Schwierigkeiten, Auszubildende für diesen Beruf zu rekrutieren. Jedoch

#### 1) Fortsetzung:

also neben vorhandenen Vorkenntnissen über Facharbeiterbetriebe aus anderen Branchen nur die Informationen herangezogen werden, die in den untersuchten Betrieben über ihre Reparaturabteilungen erhoben wurden. Infolgedessen wird kein Anspruch auf erschöpfende Charakterisierung aller Bereiche, in denen Facharbeiter in nennenswerter Größenordnung eingesetzt werden, durch die hier herausgearbeiteten Merkmale erhoben (z.B. alle Fachzweige des Maschinenbaus o.ä.).

ist gerade das Auseinanderfallen der beiden Aspekte der Implementationsproblematik sehr aufschlußreich: Am Beispiel dieses Betriebs, in dem seit einigen Jahren auch die Rekrutierungsprobleme weitestgehend verschwunden sind, zeigt sich, daß dann, wenn die strukturellen Voraussetzungen für Facharbeitereinsatz besser sind, weiterhin auftretende Probleme geringeres Gewicht haben und durch bestimmte Problemlösungsmaßnahmen eher personalpolitisch-technischer Natur gelöst werden können.

- o In ähnlicher Weise gilt dies auch für den einen Betrieb der Lebensmittelindustrie, in dem genauere Informationen über die betrieblichen Strukturen ermittelt werden konnten und für den von dem befragten Experten ebenfalls keine Implementationsprobleme erwartet werden. Der Belegwert dieser Information ist insofern eingeschränkt, als die Zuordnung dieses Betriebs zu solchen ohne Implementationsprobleme sich nur auf die Erwartung des befragten Experten stützen kann, nicht aber auf Fakten - der Betrieb hat ja noch keine konkreten Erfahrungen damit<sup>2)</sup>. Auch dieser Fall ist also "ein Beleg cum grano salis"; er wird aber ebenfalls - trotz des besonders hohen Risikos einer Falsifizierung durch Fakten in den nächsten Jahren! - angeführt, vor allem auch, um die Vielfalt betrieblicher Strukturen auch in solchen Betrieben zu demonstrieren, in denen bislang ausschließlich angelernte Arbeitskräfte beschäftigt waren.

Mit diesen drei beschränkt beweiskräftigen Belegen soll vor allem deutlich gemacht werden, daß solche schwerwiegenden Implementationsprobleme, wie sie in den vorigen Kapiteln als notwendige Folge der Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen des Strukturtyps I herausgearbeitet wurden, nicht notwendigerweise überall da zu erwarten sind, wo Betriebe auf den anspruchsvolleren Arbeitsplätzen bisher nur (oder dominant) qualifizierte Angelernte eingesetzt haben. Mit anderen Worten: Betriebe mit langjähriger Anlernung als ausschließlicher Qualifizierungsform weisen nicht unter allen Umständen die Strukturmerkmale auf, die bei Einführung neuer Ausbildungsberufe zu Implementationsproblemen führen.

- 
- 2) Jedoch haben diese Erwartungen des Gesprächspartners ein hohes Gewicht: Zum einen handelt es sich um einen besonders erfahrenen Experten insofern, als er viele Jahre lang in diesem Betrieb Betriebsrat war und jetzt Betriebsleiter einer seiner wichtigsten Produktionsabteilungen ist, also die gegebenen betrieblichen Bedingungen seit vielen Jahren "von beiden Seiten" kennt; und zum anderen wurde diese Einschätzung, wie bereits erwähnt, durch ähnliche Vermutungen von seiten der zuständigen Gewerkschaftsexperten auch für andere Betriebe der Lebensmittelindustrie bekräftigt: Vermutungen, die sich auf eine Viel-

(Fortsetzung s. folgende Seite)

(1) In allen drei Betrieben ist der Anteil der als Facharbeiter-arbeitsplatz eingestuftten Arbeitsplätze an der Gesamtheit der Produktionsarbeitsplätze relativ hoch, der Aufstiegsraum also vergleichsweise sehr groß.

Im Fall des Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Betriebs (VP) beträgt der Anteil der Facharbeiter-Arbeitsplätze in der eigentlichen Faltschachtelproduktion - nach Abzug der Arbeitsplätze für Hilfsarbeiterinnen, von denen aus es keinen Übergang zu den Positionen für männliche Angelernte gibt - 55 %<sup>3)</sup>.

Im Chemiebetrieb C 3 sind etwa 37 % aller Produktionsarbeitsplätze als Facharbeiter-Arbeitsplätze eingestuft; wenn man die in diesem Betrieb zusätzlich geschaffene Zwischenstufe zwischen Facharbeiter und Meister und den beträchtlichen, aber nicht genau zu ermittelnden Anteil dieser Zwischenpositionen, die keine Führungsfunktionen, sondern reine Produktionsfunktionen ausüben, einbezieht, ist dieser Anteil noch einmal deutlich höher.

In dem Betrieb der Lebensmittelindustrie (LM) schließlich ist dieses Merkmal eines großen Aufstiegsraums am stärksten ausgeprägt: Der Anteil der Arbeitsplätze, die in Facharbeiter-Lohngruppen eingestuft sind, beträgt - wiederum nach Abzug der Arbeitsplätze weiblicher Hilfskräfte, die auch hier kaum Aufstiege realisieren können, - nicht weniger als 75 % an der Gesamtheit der Produktionsarbeitsplätze (für Männer).

(2) Alle drei hier analysierten Betriebe haben mehrere Einstiegsniveaus. Das ist bei den Betrieben VP und LM schon allein dadurch gegeben, daß hier in der Produktion auch Frauen beschäftigt werden und alle männlichen Arbeitskräfte, aufgrund der spezifischen Konstruktion der Eingruppierungsmerkmale in den Tarifverträgen (Bindung der Männer-Einstiegslohngruppe an "schwere körperliche

## 2) Fortsetzung:

- zahl von Gesprächen stützen konnten, die diese Experten im Rahmen von Betriebsratsseminaren zur Vorbereitung der Einführung der neuen Ausbildung geführt haben.
- 3) Aufgrund der fast vollständigen Undurchlässigkeit zwischen den beiden Teilen des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes - den Arbeitsplatzniveaus für weibliche Arbeitskräfte einerseits, denen für männliche Arbeitskräfte andererseits, zwischen denen es nur geringe Überlappungen gibt - sind die Arbeitsplätze von weiblichen Arbeitskräften hier nicht einzubeziehen: Ihre Inhaberinnen kommen ja als potentielle Konkurrenten für junge Facharbeiter nicht in Frage.

Arbeit"), über dem Einstiegsniveau von weiblichen Arbeitskräften in den Betrieb eintreten. Aber auch im Einsatzbereich männlicher Arbeitskräfte gibt es hier überall mindestens zwei verschiedene Einstiegsniveaus:

Der Betrieb VP hat, wie erwähnt, eine gewisse Tradition einer fachlich einschlägigen Facharbeiterausbildung; er hat infolgedessen diese jungen Facharbeiter entsprechend dem für diesen Bereich einschlägigen Tarifvertrag (bzw. der Praxis der gesamten Branche) in die Facharbeiter-Lohngruppe des ersten Gehilfenjahres eingestuft; nach einem Jahr erhält jeder junge Facharbeiter den Facharbeiter-Ecklohn, also die eigentliche Facharbeiter-Lohngruppe. Außer dieser und der Einstiegslohngruppe von weiblichen Arbeitskräften gibt es noch die Einstiegslohngruppe von männlichen Angelernten, die zwei Lohngruppen höher als die der weiblichen Angelernten liegt. Insgesamt existieren hier also drei Einstiegsniveaus.

Der Betrieb der Chemischen Industrie ist für die hier relevanten Zusammenhänge besonders interessant: Wie bereits in anderem Kontext dargestellt, mußte dieser Betrieb bereits in den 60er Jahren aufgrund von Arbeitskräfteknappheit handwerklich und industriell fachfremd ausgebildete Arbeitskräfte (Bäcker, Schlosser) ein bzw. zwei Lohngruppen über dem traditionellen Einstiegsniveau von anzulernenden Arbeitskräften einstufen; dieses wurde nur für völlig ungelernete Arbeitskräfte aufrechterhalten. Diese erzwungene Einführung mehrerer zusätzlicher Einstiegsniveaus in die Produktionsbetriebe, die zunächst ganz erhebliche Konflikte hervorrief, führte später dazu, daß das mit dem Einsatz junger Chemiefacharbeiter notwendig werdende weitere Eintrittsniveau keine Probleme mehr erzeugte.

Der Betrieb der Lebensmittelindustrie schließlich hat auch schon in der Vergangenheit, wenn er Molkereifacharbeiter - also Absolventen einer fachlich ähnlichen, wenngleich nicht einschlägigen Ausbildung - vom Arbeitsmarkt rekrutieren konnte, diese sofort in die Facharbeiter-Einstiegslohngruppe eingestuft.

(3) In allen drei Betrieben gab es in der Vergangenheit schon mehr oder minder ausgeprägte kurze und hochwahrscheinliche Aufstiege ("Quasi-Regelaufstiege") für bestimmte Arbeitskräftegruppen:

Im Betrieb VP steigen so gut wie alle männlichen ungelerneten Arbeitskräfte von der Einstiegslohngruppe in die nächsthöhere Lohngruppe auf; tendenziell alle Arbeitskräfte mit Metallausbildung (Schlosser!) steigen außerdem binnen kurzer Zeit noch einmal über dieses Niveau hinaus auf das der Facharbeiter-Lohngruppe.

Im Betrieb C 3 gibt es seit vielen Jahren die explizierte und formalisierte Möglichkeit, daß bei bestimmten, sich besonders bewährenden Angelernten die - ebenfalls in einer formalisierten Regelung festgehaltenen - Mindestzeiten für Aufstiege von einer Lohngruppe zur nächsthöheren bis um die Hälfte unterschritten werden können. Für solche "Überflieger" waren also die traditionellen langen Aufstiegsprozesse nach Senioritätsregeln schon vor Einführung der neuen Produktionsausbildung außer Kraft gesetzt.

In dem Betrieb der Lebensmittelindustrie ist auch dieses Merkmal besonders stark ausgeprägt, wenn auch wieder nur für männliche Arbeitskräfte: Bereits nach acht Wochen steigen diese von der Einstiegslohngruppe in die nächsthöhere auf, die Einstiegslohngruppe ist also eine reine Übergangsstufe. Auch von der zweiten Lohngruppe aus erreicht die Mehrheit der Arbeitskräfte relativ bald (nach einem halben Jahr) das nächsthöhere Niveau, die Facharbeiter-Lohngruppe. Einzelne kommen auch noch über diese Stufe hinaus in die Facharbeiter-Aufstiegslohngruppe.

(4) Alle drei Betriebe haben - wenn auch in stark unterschiedlichem Maße - bestimmte Aufstiegsmöglichkeiten über das Facharbeiterniveau hinaus:

Am schwächsten ist dies der Fall bei dem Betrieb VP, in dem aufgrund des einschlägigen Tarifvertrags nur eine einzige Facharbeiter-Lohngruppe besteht und innerhalb des Arbeiterbereichs Lohnverbesserungen nur durch Zulagen realisiert werden können. Allerdings gibt es hier nicht unbeträchtliche Möglichkeiten eines "Queraufstiegs" aus dem Arbeiterbereich hinaus in Angestellten-tätigkeiten (Kalkulation, Arbeitsvorbereitung, Kundenberatung, Entwicklung und Einkauf), die berücksichtigt werden müssen.

In dem analysierten Chemiebetrieb ist die Spanne der Aufstiegsmöglichkeiten vom Facharbeiterniveau aus besonders groß: Zum einen gibt es hier zwei Facharbeiter-Lohngruppen, die beide auch für Angelernte geöffnet sind. Hier können also Angelernte eine Lohngruppe höher eingestuft werden als die jungen Chemiefacharbeiter, welche von ihnen eingearbeitet werden müssen - ein, wie dargestellt, wichtiger Ansatzpunkt für das Auftreten von Konflikten wird damit vermieden. Zum anderen ist hier eine spezifische Weiterbildung und damit zusammenhängend eine Zwischenstufe von Arbeitsplätzen geschaffen worden, welche bereits Angestelltenpositionen sind. Diese Positionen sind nicht nur Führungskräften vorbehalten, sondern stehen auch Produktionsarbeitskräften mit besonders verantwortungsvollen Aufgaben offen. Damit können die jungen Chemiefacharbeiter von ihrem Eintrittsniveau ausgehend mehrere Aufstiegsschritte realisieren, bevor sie vom Alter her in der Lage sind, Führungsfunktionen zu übernehmen; - ein wichtiger Bestandteil eines facharbeiteradäquaten Berufsverlaufs.



Auch im dargestellten Lebensmittelbetrieb existiert, wie erwähnt, eine Facharbeiter-Aufstiegslohngruppe, die auch Angelernten prinzipiell offensteht. Auch hier dürfte die Existenz dieser zusätzlichen Facharbeiter-Lohngruppe die Eingliederung junger Facharbeiter erleichtern.

(5) Zu diesen Strukturmerkmalen von Facharbeiter-Einsatzbereichen, die in diesen Betrieben mehr oder minder stark ausgeprägt sind, so daß Probleme der Implementation gar nicht erst entstehen oder deutlich reduziert werden, kommt schließlich noch eine vergleichsweise geringere Betriebsbindung ihrer neuen Ausbildungsberufe; dies teils generell, teils vor allem aber in den speziellen Fällen, d.h. aufgrund der jeweiligen regionalen Arbeitsmarktsituation der analysierten Betriebe.

Der Verpackungsmittelmechaniker ist zwar ein Beruf, der insgesamt nur in vergleichsweise wenigen Betrieben genutzt werden kann; in dem Gebiet, in dem der untersuchte Betrieb liegt, gibt es jedoch noch einen weiteren Betrieb in unmittelbarer Nähe und einige andere etwas weiter entfernt. Es besteht also regional ansatzweise ein gewisser fachlicher Teilarbeitsmarkt, zu dem dieser Betrieb und seine Facharbeiter Zugang haben. Jedoch sind hier von sicher größerer Bedeutung die Arbeitsbedingungen, die zur Bedeutung der Betriebsbindung insbesondere für die Frage der Attraktivität des Berufs in einem komplementären Verhältnis steht. Darauf wird so gleich noch zurückzukommen sein.

Der Beruf des Chemiefacharbeiters eröffnet aufgrund der großen Zahl von Betrieben (sehr unterschiedlicher Größe) generell ganz gute Mobilitätsmöglichkeiten. Im untersuchten Fall kommt dazu noch die außerordentlich große Beschäftigtenzahl dieses Betriebes selbst, die sehr viele und sehr verschiedenartige Einsatzmöglichkeiten eröffnet, sowie die Tatsache, daß es in der Region eine Reihe weiterer, zum Teil auch größerer Chemiebetriebe gibt. Diese Sachverhalte reduzieren die Betriebsbindung, heben sie jedoch nicht auf; darauf wird ebenfalls noch zurückzukommen sein.

Auch für den Beruf der Fachkraft für Lebensmitteltechnik gilt, daß er aufgrund der großen Streuung der Lebensmittelindustrie über sehr viele und sehr verschiedenartige Betriebe generell bessere Mobilitätsmöglichkeiten eröffnet. Die Existenz eines solchen fachlichen Teilarbeitsmarkts könnten auch die Arbeitskräfte des untersuchten Betriebs nutzen, da sich an seinem Standort eine Reihe weiterer Lebensmittelbetriebe befinden.

(6) Das einzige Merkmal, in bezug auf welches nicht alle drei hier analysierten Betriebe dem Strukturmuster von Facharbeiter-Einsatzbereichen folgen, sind die Arbeitsbedingungen, insbesondere die Frage der Schichtarbeit und deren Konsequenzen für die späteren Abschnitte des Berufsverlaufs:

Zwar herrschen in dem Betrieb VP vergleichsweise gute Arbeitsbedingungen: Die Belastungen sind eher gering, es wird überwiegend nur zweischichtig gearbeitet, und die Arbeitskräfte können ihren Beruf bis zum Ende ihrer Erwerbstätigkeitsphase auf gleichem Niveau ausüben. Dieser Sachverhalt erklärt wohl auch, daß trotz einiger, ansonsten eher schwächerer Ausprägungen des Facharbeiter-einsatz-Musters - keine Facharbeiter - Aufstiegs - Lohngruppe, damit eine quantitativ nur geringe Zahl von Aufstiegsmöglichkeiten; eine doch nicht zu unterschätzende Betriebsbindung -, es hier überhaupt keine Implementationsprobleme gab und gibt.

Demgegenüber sind die Arbeitsbedingungen des Chemiebetriebs sehr viel belastender, vor allem die in diesem Betrieb noch seit der Kriegszeit praktizierte 12-Stunden-Schicht, aber auch bestimmte körperliche und/oder nervliche Anforderungen vieler Produktionstätigkeiten. Es ist - in Übereinstimmung mit den Annahmen der befragten Experten - zu vermuten, daß dieser Sachverhalt die zentrale Ursache für die jahrelangen Probleme der Rekrutierung junger Ausbildungsbewerber war. Zu fragen ist dann allerdings, weshalb diese Probleme seit einigen Jahren nicht mehr existieren, der Betrieb also die gewünschten Rekrutierungen nach Quantität und Qualität (darunter auch zunehmend Jugendliche mit Realschulabschluß) realisieren kann. Neben sehr intensiven Werbungsmaßnahmen, die insbesondere durch die Errichtung eines außerordentlich aufwendigen Ausbildungstechnikums erheblich an Nachdruck, Publizität und Vertrauen in die Zukunft dieses Berufes gewonnen haben dürften, spielt hier ein weiterer Faktor eine Rolle: Der Betrieb hat für einen Teil der Ausbildungsabsolventen Einstiegsarbeitsplätze im Tageschichtrhythmus angeboten; in welchem Umfang dies der Fall war, konnte nicht geklärt werden, möglicherweise ist dieser Sachverhalt auch innerhalb des Betriebs tabuisiert oder intransparent. Mit dieser Maßnahme wurde also die absolute Bindung an die (12-Stunden-)Schichtarbeit, die normalerweise mit einer Entscheidung für eine Chemiefacharbeiter-Ausbildung verbunden ist, gelockert; die Jugendlichen können darauf hoffen, ihre altersgemäßen Freizeitinteressen u.U. zumindest für einige Jahre (die entscheidenden Jahre, in denen Schichtarbeit ihren Interessen besonders stark widerspricht) realisieren zu können<sup>4)</sup>.

4) Zusätzlich zu diesen Faktoren spielt in diesem Betrieb Erwachsenen-Ausbildung und vor allem die - sowohl im Verhältnis zur Erwachsenen-Ausbildung wie noch einmal sehr viel mehr im Verhältnis zur Zahl der insgesamt als Facharbeiter-Arbeitsplätze eingestuftten Arbeitsplätze - sehr geringe Zahl der jährlich in Ausbildung genommenen Jugendlichen eine problemreduzierende

(Fortsetzung s. folgende Seite)

Auch im Betrieb LM sind die Arbeitsbedingungen eher ungünstig, auch hier wird im Schichtrhythmus gearbeitet, und die Belastungen sind hoch. Wie diese - im Spektrum der insgesamt in die Untersuchung einbezogenen Betriebe aber wohl eher mittleren - Belastungen gegen die vergleichsweise stark ausgeprägten Facharbeitereinsatzstrukturen (hoher Anteil an Facharbeiter-Arbeitsplätzen, zweites Einstiegsniveau, Tradition von "Regelaufstiegen", Aufstiegsmöglichkeiten auch vom Facharbeiterniveau aus und vergleichsweise gute überbetriebliche und überregionale Mobilitätschancen) abzuwägen sind, ist offen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß auch am Beispiel dieser Betriebe deutlich wird, daß eine kleine Zahl struktureller betrieblicher Merkmale - Form und Niveau der Arbeitsplatz- und Lohnpyramide, die Zahl der Einstiegsniveaus in den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt, die Teilhabe an höherwertigen Segmenten des überbetrieblichen Arbeitsmarktes sowie die Arbeitsbedingungen - von entscheidender Bedeutung dafür sind, ob Implementationsprobleme auftreten oder nicht.

---

#### 4) Fortsetzung:

Rolle. Hier wird also zusätzlich die geringe quantitative Dimensionierung der Jugendlichen-Ausbildung im Verhältnis zum jährlichen Ersatzbedarf dazu genutzt, Konfliktpotentiale von vornherein gering zu halten. Dazu kommt außerdem noch das Sinken der relativen Attraktivität von Laboranten- und Reparaturfacharbeiter-Ausbildungen.

## VI. Gesellschaftliche Ursachen der Implementationsproblematik

Die bei Einführung neuer Ausbildungsberufe auftretenden Implementationsprobleme haben, wie einleitend festgestellt, außer den bisher dargestellten betriebsstrukturellen Ursachen auch bestimmte betriebs *e x t e r n e* - in einem weiten Sinn: gesellschaftliche - Voraussetzungen. Diese sind Konsequenz zum einen der Tatsache, daß die betrieblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen und die mit einer bestimmten Qualifizierungsform verbundenen Berufsverlaufsmuster nicht nur durch einzelbetriebliche, sondern auch durch über- und außerbetriebliche Bedingungen mitkonstituiert werden. Dies ist zum anderen Konsequenz des partiell gesellschaftlichen Charakters von Berufsverlaufsmustern, d.h. der Tatsache, daß sie auch im über- und außerbetrieblichen Raum wirksam sind:

Erstens ist davon auszugehen, daß sich solche Berufsverlaufsmuster ja überhaupt nur als Folge bestimmter genereller gesellschaftlicher Probleme und des Fehlens ausreichender gesellschaftlicher Problemlösungen dafür herausbilden: Berufsverlaufsmuster sind Konsequenzen nicht nur betrieblicher Interessen an der Stabilität und Funktionsfähigkeit bestimmter Muster betrieblicher Personalpolitik, also an der laufenden und einigermaßen zuverlässigen Gewinnung, innerbetrieblichen Allokation, Qualifizierung und Motivierung sowie Wiederausgliederung von Arbeitskräften; sie sind auch Konsequenz der prinzipiellen Risiken der Erwerbstätigkeit - der dauerhaften Erhaltung und Verwertbarkeit der eigenen Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt - sowie der daraus notwendigerweise resultierenden Interessen an sukzessiver Verbesserung und längerfristiger Sicherung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen auf seiten der Arbeitskräfte.

Zweitens haben sich die hier beschriebenen Muster unter ganz bestimmten historischen Bedingungen herausgebildet, die nicht nur durch betriebliche Bedingungen, sondern auch durch gesellschaftliche Entwicklungen bestimmt sind, welche in ihrem Zusammenwirken

die Betriebe zur Schaffung der skizzierten betrieblichen Strukturen und Berufsverlaufsmuster veranlaßten: Aus bestimmten Entwicklungen des Arbeitsmarkts, des durchschnittlichen Lebensstandards, des sich daran festmachenden Anspruchsniveaus der Arbeiterbevölkerung sowie der politischen Kräfteverhältnisse zwischen Betrieben und Arbeitskräften resultierten für die Betriebe personalpolitische Probleme der laufenden und sicheren (Wieder-)Herstellung der quantitativen und qualitativen Strukturen ihrer Belegschaften, die sie (u.a.) durch die Schaffung dieser Berufsverlaufsmuster lösten, die die Interessen der Arbeitskräfte an Verbesserung und Absicherung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen in spezifischer Weise berücksichtigen, ja, sich auf sie stützen.

Und zum dritten ist die historische Kontinuität, d.h. die Aufrechterhaltung solcher Berufsverlaufsmuster auch unter veränderten Bedingungen, ebenfalls von gesellschaftlichen Faktoren mitbedingt: Gesellschaftliche Entwicklungen dürften einen Einfluß darauf haben, ob Arbeitskräfte weiterhin in der Lage sein werden, diese Berufsverlaufsmuster aufrechtzuerhalten und durchzusetzen, wenn sich die betrieblichen Interessen daran geändert haben. Und sie dürften auch darüber mitbestimmen, ob die Arbeitskräfte im Interesse ihrer Sicherung dazu dann auch weiterhin gezwungen sind, d.h. darüber, ob sie nicht auf andere Formen der Sicherung setzen können.

Spezifische betriebliche Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen und deren partiell gesellschaftliches Korrelat - die auch im außerbetrieblichen Raum als Orientierungsgröße wirksamen Berufsverlaufsmuster - erlauben also den Betrieben, bestimmte gesellschaftliche Bedingungen sei es zu nutzen (wie etwa die quantitativ überproportionalen Ausbildungsaktivitäten des Handwerks), sei es teilweise zu neutralisieren (zum Beispiel die durch die Arbeitskräfteverknappung bedingten erhöhten Mobilitätschancen aller Arbeitskräfte in den 60er Jahren).

Die betrieblichen Interessen an der laufenden Gewinnung, Qualifizierung, Motivierung, Nutzung und Wiederausgliederung von Arbeitskräften, die diese Berufsverlaufsmuster bestimmen, sind bereits in Kapitel I dargestellt worden. Im folgenden werden

nun die gesellschaftlichen Entwicklungen, die zu ihrer Herausbildung und Verfestigung in den 60er und beginnenden 70er Jahren beigetragen haben, dargestellt; damit soll auch der gesellschaftliche Kontext des Auftretens von Implementationsproblemen bei Einführung neuer Ausbildungen etwas genauer umrissen werden. Daran anschließend wird dann geprüft, wie weit die Veränderung dieser gesellschaftlichen Einflußfaktoren seit Mitte der 70er Jahre das Ausmaß der manifesten Probleme reduziert und damit - im Zusammenhang mit betrieblichen Problemlösungsmaßnahmen - ihre Lösung erleichtert hat.

Auf die Frage der historischen Genese der analysierten Strukturmuster kann hier naturgemäß nicht in umfassender Weise eingegangen werden, da dies umfangreichste historische Recherchen voraussetzen würde. Insbesondere konnte nicht geklärt werden, wie weit solche (Lohn-)Karrieremuster, die nach einzelnen Informationen in bestimmten Bereichen der Industrie auch schon vor dem Zweiten Weltkrieg existierten, damals verbreitet und wie stark sie verfestigt waren, und damit auch nicht, ob die Nachkriegsentwicklungen auch zu ihrer Entstehung oder nur zu ihrer Verfestigung beigetragen haben.

Grundlage der folgenden Ausführungen sind also nur insgesamt eher pauschale oder auf den jeweiligen Einzelbetrieb bezogene Aussagen der befragten Experten. Diese Aussagen haben deshalb einen geringeren Grad an empirischer Abgesichertheit, nicht zuletzt auch deshalb, weil sie sich auf teilweise weit zurückliegende Entwicklungen beziehen.

# 1. Gesellschaftliche Ursachen der Verbreitung und Verfestigung der Berufsverlaufsmuster von qualifizierten Angelernten und Facharbeitern

---

(1) Von zentraler Bedeutung für die Verbreitung der skizzierten Berufsverlaufsmuster und vor allem für ihre Verfestigung in den letzten Jahrzehnten scheinen die Arbeitsmarktverhältnisse gewesen zu sein, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

Zum einen hat die Verknappung auf dem Teilarbeitsmarkt für handwerklich und kleingewerblich vorqualifizierte Arbeitskräfte - also für den "idealen" Nachwuchs der untersuchten Produktionsbetriebe - zur Differenzierung und Verbreitung von Karrieremustern für Angelernte beigetragen und diese sukzessive verfestigt: Angesichts zunehmender alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitskräfte dieses Typs, insbesondere auch in Betrieben mit attraktiveren Bedingungen wie etwa im öffentlichen Dienst, mußten

die hohen Belastungen, die teilweise niedrigen Lohneinstiege sowie die sozialen Risiken der Endphase der Erwerbstätigkeit, welche für Produktionsbetriebe charakteristisch sind (und vor allem damals waren!), auf irgendeine Weise kompensiert werden. Zumindest teilweise dienten einer solchen Kompensation die in den Berufsverlaufsmustern angelegten und zunehmend verfestigten impliziten "Versprechen" von längerfristig sicheren Beschäftigungsverhältnissen und Aufstiegsmöglichkeiten bis in Spitzen- und Führungskräftepositionen<sup>1)</sup>. Die Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses in einem Produktionsbetrieb bekam mit anderen Worten dadurch eine - im Vergleich mit anderen verfügbaren Beschäftigungsmöglichkeiten - ausreichende Attraktivität, daß Arbeitskräfte damit rechnen konnten, tendenziell auf Dauer ihres Erwerbslebens im beschäftigenden Produktionsbetrieb bleiben, die Einstiegsarbeitsplätze mit ihren hohen Belastungen und niedrigen Gratifikationen nach absehbarer Zeit verlassen und höherwertige Positionen und Lohnniveaus erreichen zu können, von denen aus sie im Falle eines Aufstiegs in Führungspositionen bei vorzeitigem gesundheitlichen Verschleiß zudem meist nicht auf das unterste Arbeitsplatz- und Lohnniveau abgruppiert oder entlassen werden. In diesem Zusammenhang muß auch die in fast allen Branchen erfolgte Differenzierung der Lohngruppenstruktur nach oben hin gesehen werden; die Betriebe brauchten "Bewegungsmöglichkeiten" in ihrer Lohnpolitik, um (diesen Typ von) Arbeitskräfte(n) gewinnen und längerfristig an sich binden zu können. Es liegt auf der Hand, daß diese Funktion der Berufsverlaufsmuster, den Nachfluß von gut qualifizierbaren Arbeitskräften zu sichern, d a u e r h a f t nur dann aufrechterhalten werden konnte, wenn diese Muster eine gewisse Generalität und Verlässlichkeit, d.h. Verfestigung hatten, also nicht dauernd durchbrochen wurden.

---

1) Die Entwicklung solcher Karrieremuster war natürlich nicht die einzige Methode zur Lösung dieser Problematik. Insbesondere der Ausbau der betrieblichen Sozialleistungen spielte hier ebenfalls eine große Rolle.

Dieser Zusammenhang ist auch, wenngleich in etwas modifizierter Form, für die Herausbildung bzw. Verfestigung von Facharbeiter-Karrieren mitverantwortlich: Sowohl die Verknappung von (ausgebildeten erwachsenen) Metall- und Elektrofacharbeitern auf dem Arbeitsmarkt und ihre daraus resultierenden guten Chancen, in andere, weniger belastende Beschäftigungsmöglichkeiten überzuwechseln, wie auch die Verknappung des Angebots an Auszubildenden für insbesondere schlosserische und Werkzeugmaschinen-Berufe in den ausgehenden 60er und beginnenden 70er Jahren stellten die Betriebe vor die Notwendigkeit, die Attraktivität dieser Berufspositionen zu erhöhen. Da Veränderungen der Arbeitsbedingungen nur in begrenztem Maße vorgenommen wurden, geschah dies (abgesehen von der relativ hohen Arbeitsplatzsicherheit und dem Ausbau der betrieblichen Sozialleistungen) vor allem über den Ausbau und die Verfestigung der oben ausführlich dargestellten Lohnkarrieren<sup>2)</sup>.

Diese Notwendigkeit wurde in einem Teil der untersuchten Branchen noch dadurch verstärkt, daß in den ersten beiden Jahrzehnten nach Kriegsende die Gesamtverdienste der Produktionsarbeiter im Interesse einer maximalen Ausschöpfung der sachlichen und personellen Produktionskapazitäten durch Überstunden, Schichtarbeit usw. sukzessive stark angehoben worden waren; damit hatten sich die Lohnrelationen zwischen Produktions- und Reparaturbereich verschoben, eine Entwicklung, die nicht nur die Attraktivität der Arbeitsplätze im Reparaturbereich und der Ausbildungen dafür - und damit das Arbeitsmarktangebot dafür - reduzierte, sondern zum Teil auch zu massiver Abwanderung von Reparatur- und Instandhaltungsfacharbeitern (zu einem kleinen Teil in die Produktionsabteilungen, mehrheitlich jedoch aus dem Betrieb hinaus) führten.

Auch die einmal entwickelten Facharbeiter-Karrieren mußten natürlich eine gewisse Verlässlichkeit aufweisen, um dauerhaft wirksam zu sein und zur Verstetigung der Zugänge von Facharbeitern und

2) Dazu kamen für Reparaturfacharbeiter vielfach die quantitativ stark ausgeweiteten Möglichkeiten des Übergangs in Angestellten-tätigkeiten (in der Arbeitsvorbereitung, der Kalkulation usw.), die zugleich auch bestimmten technologischen und arbeitsorganisatorischen Rationalisierungsstrategien entsprachen.



Auszubildenden beitragen zu können; im Reparaturbereich gilt dies sogar in verstärktem Maße: Während für angelernte Produktionsarbeitskräfte nach den ersten Aufstiegsschritten in einem Produktionsbetrieb in der Regel ein Überwechseln in andere Betriebe immer weniger rentabel ist, da sie dort wieder "von unten anfangen" müßten, besteht bei Facharbeitern aufgrund ihrer besseren Mobilitätschancen auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt auch auf höheren Niveaus ja immer die Möglichkeit, daß sie auf kurzfristige Verschiebungen der örtlich relevanten Lohnrelationen reagieren. Angesichts solcher externer Anreize können die Betriebe die qualifizierteren Teile ihrer Reparatur-Stammbelegschaften zum einen durch ein überdurchschnittliches Lohnniveau an sich binden, - das aber impliziert hohe Gesamtlohnkosten. Die andere Möglichkeit, die - vermutlich in variablem Mischungsverhältnis mit der erstgenannten - tatsächlich vielfach genutzt wurde, bestand darin, durch das Angebot sicherer Aufstiegsperspektiven die Wirkung externer Lohnanreize auf das Mobilitätsverhalten der Arbeitskräfte zu neutralisieren. Dasselbe gilt mutatis mutandis für potentielle Auszubildende, deren Betriebs- und Berufswahlverhalten auf diese Weise stabilisiert werden sollte.

(2) Zu diesen Konsequenzen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung für die verschiedenen Teilarbeitsmärkte kommt als zweiter, schwieriger zu erfassender Einflußfaktor eine veränderte Akzeptanzschwelle für schlechtere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen. Genauer gesagt geht es dabei offenbar um Veränderungen der **R e l a t i o n e n** zwischen spezifischen Arbeitskräftegruppen einerseits und einem bestimmten Typ von Belastungen und/oder Entlohnung: Die "Zumutbarkeit" der - bei allen Verbesserungen gegenüber der Vor- und unmittelbaren Nachkriegszeit - auch in den 60er und beginnenden 70er Jahren (d.h. in der Zeit der größten Arbeitskräfteknappheit) immer noch sehr belastenden Arbeitsbedingungen und die daraus resultierenden Konsequenzen für Gesundheit, längerfristige Erwerbsfähigkeit und Arbeitsplatz(niveau)sicherheit für den hier interessierenden Typ von Arbeitskräften - männliche deutsche Handwerksgehilfen bzw. Industriefacharbeiter - scheint gesunken zu sein. Dies dürfte natürlich auch mitbedingt sein durch die

Verfügbarkeit von per saldo "besseren" Beschäftigungsmöglichkeiten für diese Arbeitskräfte, die schon erwähnt wurde. Auch diese Verschiebungen der Akzeptanzschwelle machten Kompensationen notwendig, um trotzdem Arbeitskräfte dieses Typs gewinnen, in der traditionellen Weise auf den untersten Einstiegsniveaus einschleusen, längerfristig an den Betrieb binden und für Arbeits- und Qualifizierungsleistungen ausreichend motivieren zu können. Auch hier haben die Betriebe in einer für sie vergleichsweise vorteilhaften Form den Einfluß externer Faktoren neutralisieren können, indem sie durch verfestigte Berufsverlaufsperspektiven eine gewisse Konkurrenzfähigkeit auf den Arbeitsmärkten behielten, ohne ihre internen Bedingungen voll an die besseren Verhältnisse attraktiverer Betriebe angleichen zu müssen.

Dasselbe gilt analog in bezug auf Facharbeiter und die für sie geschaffenen Karrieren, wiederum verstärkt durch ihre größeren Mobilitätsmöglichkeiten und die daraus resultierende verschärfte Notwendigkeit, sie an den Betrieb zu binden.

(3) Zu diesen direkten Konsequenzen der ökonomischen Prosperitätsphase kommen offenbar als deren indirekte Folgen Veränderungen der politischen Durchsetzungspotentiale von Arbeitnehmerinteressen gegenüber Betrieben: Die politischen Kräfteverhältnisse zwischen Betriebsleitungen und Arbeitskräften bzw. Arbeitskräftevertretungen scheinen sich zugunsten der letzteren verschoben zu haben. Diese Verschiebungen dürften Konsequenz der zunehmenden Institutionalisierung, Verrechtlichung und Stärkung der Interessenvertretung von Arbeitnehmern speziell in dem untersuchten Typ von Großbetrieben sein<sup>3)</sup>, zum Teil auch Konsequenz der Arbeitskräfteverknappung und der daraus resultierenden höheren Konzessionsbereitschaft der Betriebe, zum Teil aber auch eigenständiger (betriebs- und gesellschafts-)politischer Einflußgrößen.

---

3) In der Eisen- und Stahlindustrie spielt hier insbesondere auch die Qualifizierte Mitbestimmung eine wichtige Rolle.

Die daraus resultierenden zunehmenden Potentiale zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen orientieren sich - wo solche Karrieremuster existieren - naturgemäß notwendigerweise an den durch sie vorgezeichneten konkreten Möglichkeiten und Zielen und verstärken diese dadurch noch einmal erheblich.

Dies ist etwa in der Form der Fall, daß Betriebsräte in den Produktionsbetrieben bei Beförderungen auf die Einhaltung von Senioritätsregeln achteten und achten; daß sie im Reparaturbereich durch eine Politik der kontinuierlichen, zunächst nur auf einzelne Arbeitskräfte bezogenen Höhergruppierungsforderungen, die allmählich auf alle Arbeitskräfte ausgedehnt werden, sukzessive die faktische Transformation von zunächst nur in Form von Aufstiegchancen bestehenden Karrieremustern in Regelaufstiege durchzusetzen suchten.

Eine weitere sehr wichtige Dimension, in der Betriebsräte offensichtlich zur Entwicklung und Festigung von Berufsverlaufsmustern beitrugen, war der Transfer bestimmter, gesamtgesellschaftlich sich herausbildender Vorstellungen über "akzeptable" Verläufe insbesondere der Endphase der Erwerbstätigkeit in die untersuchten Betriebe hinein: Gestützt auf solche gesamtgesellschaftlichen bzw. politischen Vorstellungen konnten sie die früher üblichen Entlassungen oder radikalen Abgruppierungen bei vorzeitigem gesundheitlichem Verschleiß innerbetrieblich soweit problematisieren, daß diese Praxis deutlich zurückgedrängt und durch die bereits mehrfach erwähnten Formen der teils betrieblichen, teils gesellschaftlichen Absicherung ersetzt oder ergänzt worden sind: Ein Teil des Ausgleichs einer Abstufung wird vom Betrieb übernommen (die in den betrieblichen Absicherungsabkommen verankerten dauerhaften oder vorübergehenden Ausgleichszahlungen), ein anderer Teil wird auf gesellschaftliche Instanzen überwälzt (vorzeitige Verrentung in ihren verschiedenen Formen einschließlich eines zeitweiligen geplanten Übergangs in Arbeitslosigkeit). Veränderte gesellschaftliche Vorstellungen und Kräfteverhältnisse haben also auch hier zur konkreten Ausgestaltung der Berufsverlaufsmuster und vor allem zu ihrer Verfestigung beigetragen. Auch in diesem Falle kommt diese Modifikation zum einen den Arbeitskräften zugute, dient aber auch dem betrieblichen Interesse an der kontinuierlichen Gewinnung und Bindung von Arbeitskräften des gewünschten Typs.

Diese verschiedenen gesellschaftlichen Entwicklungen - Verknappung der Arbeitsmärkte, Verschiebungen in der legitim erscheinenden Zuordnung jeweils spezifischer (Niveaus von) Arbeitsbedingungen, Entlohnung und Qualifikation, sowie politische Veränderungen - haben also indirekt auch zu Entstehung und Ausmaß des offenen Ausbrechens von Implementationsproblemen wesentlich beigetragen:

Die Betriebe mußten bei Einführung neuer Ausbildungen zugleich auch entsprechende Facharbeiter-Karrieren schaffen und sie ähnlich ausstatten wie die von Reparaturfacharbeitern. Wo sie dies nicht machten, bekamen sie in aller Regel Schwierigkeiten, ausreichend vorqualifizierte Jugendliche in genügend großer Zahl rekrutieren zu können. Wo sie dies machten durch Verschlechterung der Angelernten-Karrieren, bekamen sie Konflikte mit dieser wichtigen Arbeitskräftegruppe.

Bezeichnend für den hohen Grad an Verfestigung und den partiell vergesellschafteten Charakter dieser Berufsverlaufsmuster ist die Tatsache, wie in beiden Fällen auch (noch) nicht unmittelbar betroffene Arbeitskräfte auf die Ankündigung der Einführung der neuen Berufe reagierten: Die angelernten Arbeitskräfte und ihre Arbeitsvorgesetzten antizipierten die "Bedrohung" der traditionellen Berufsverlaufsmuster zum Teil schon bei den ersten Ankündigungen der Betriebsleitungen, für Produktionstätigkeiten Ausbildung einführen zu wollen. Und die potentiellen Ausbildungsbewerber, die sich für diese Berufe nicht gewinnen lassen wollten bzw. ihre betriebserfahrenen Berater antizipierten die Schwierigkeiten, in den Produktionsabteilungen vollwertige Facharbeiter-Berufsverlaufsmuster zu realisieren.

Ein Teil der gesellschaftlichen Bedingungen einer zunehmenden Verfestigung dieser Berufsverlaufsmuster aber hat sich nun in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Dies gilt offenkundig für die Arbeitsmarktsituation, ist jedoch möglicherweise auch für die beiden anderen hier nachgezeichneten Dimensionen, die von den Arbeitsmarktverhältnissen ja vermutlich beeinflußt werden, in gewissem Ausmaß der Fall. Es stellt sich also die Frage, ob und inwieweit unter diesen veränderten gesellschaftlichen Bedingungen die Implementationsproblematik reduziert bzw. ihre Lösung erleichtert wurde.

## 2. Gesellschaftliche Bedingungen für die Reduzierung und Lösung der Implementationsprobleme

---

Die wirtschaftlichen und demographischen Entwicklungen der letzten Jahre und ihre Konsequenzen könnten im Prinzip die Berufsverlaufsmuster von qualifizierten Angelernten und von Facharbeitern über jede der drei skizzierten Dimensionen destabilisiert haben. Sie könnten damit für sich allein, aber auch im Zusammenwirken mit betrieblichen Problemlösungsmaßnahmen Implementationsprobleme reduziert haben.

Da in allen untersuchten Betrieben Maßnahmen zur Problemlösung vorgenommen wurden, ist aus forschungslogischen Gründen der Problemlösungseffekt dieser verschiedenen (Bündel von) gesellschaftlichen Einflußgrößen und ihr Gewicht nicht genau feststellbar: Wo immer in den letzten Jahren offene Implementationsprobleme zurückgegangen oder verschwunden sind, kann dies entweder auf verschlechterte Möglichkeiten der Durchsetzung traditioneller Angelernten- und/oder Facharbeiter-Karrieren zurückzuführen sein, oder aber auf bestimmte betriebsinterne Problemlösungen, oder schließlich auf beliebige Kombinationen von beidem. Gesellschaftliche Bedingungen haben also zwar offenkundig Einfluß auf die Kontinuität von Implementationsproblemen - ebenso wie auf ihre Entstehung durch Herausbildung verfestigter Berufsverlaufsmuster - bzw. ihre Lösbarkeit gehabt; ihr Gewicht muß aber letztlich offen bleiben.

(1) Eindeutig feststellbar ist, daß in den Jahren seit etwa 1973/1974 - also seit Beginn der Verknappung von Ausbildungsplätzen im Verhältnis zur Zahl der jugendlichen Ausbildungsbewerber - alle in die Untersuchung einbezogenen Betriebe wesentlich bessere Möglichkeiten zur Rekrutierung von Jugendlichen für ihre Produktionsausbildungen haben; eine ganze Reihe von Betrieben, die vorher keine Jugendlichen ausbildeten, hat in den Jahren 1974 bis 1976 damit überhaupt erst begonnen.

Ebenso ist auch festzustellen, daß selbst in diesem Zeitraum eine Reihe der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe immer noch

nicht in der Lage war, die eigentlich gewünschten Ausbildungsquoten voll zu realisieren. Wie ausführlich dargestellt<sup>4)</sup>, haben sich die Rekrutierungsbedingungen der untersuchten Betriebe seit Mitte der 70er Jahre deutlich unterschiedlich entwickelt:

- o Manche Betriebe konnten ihre Rekrutierungssituation so weit verbessern, daß sie heute keine oder kaum noch Probleme haben, die gewünschten Quoten an Auszubildenden mit ausreichend guten Vorqualifikationen zu gewinnen; darunter sind jedoch einige, die ihre Planquoten von vornherein relativ klein halten und damit vorgängig potentielle Schwierigkeiten reduzieren, also nicht als Beleg für wirklich wesentlich verbesserte Rekrutierungsmöglichkeiten anzusehen sind.
- o Andere Betriebe haben aber auch jetzt noch große Schwierigkeiten, ihre Planquoten und/oder das gewünschte durchschnittliche Vorqualifikationsniveau zu erreichen; einige dieser Betriebe können sogar trotz Konzessionen in bezug auf die Vorqualifikationen der rekrutierten Jugendlichen ihre Plangröße nicht realisieren.

Deutlichen r e l a t i v e n Verbesserungen für alle Betriebe stehen also anhaltende - mehr oder minder große - a b s o l u t e Schwierigkeiten für bestimmte Betriebe gegenüber. Die daraus resultierende Vermutung, die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen könnten die Probleme nur vorübergehend lösen oder sogar nur ihr Manifestwerden zeitweise überdecken, ist auf der Basis der verfügbaren Informationsgrundlagen wie auch der Forschungslogik derzeit weder beweisbar noch widerlegbar. Jedoch verstärken zusätzlich einige Indikatoren, wie in Teil A, Kapitel II ausführlich dargelegt, diese Vermutung:

- o die Konzessionen an das Vorqualifikationsniveau, die auch erfolgreiche Betriebe jetzt noch machen müssen;

---

4) Vgl. Teil A, Kapitel II.

- o das weiterhin bestehende Attraktivitätsgefälle zwischen schlosserischen Ausbildungen und Produktionsausbildungen;
- o die Erwartung mehrerer Betriebe, daß die Probleme sich in den Jahren des Eintritts der geburtenschwachen Jahrgänge in die Erwerbstätigkeit erneut verschärfen werden;
- o und vor allem die Feststellung, daß auch heute wirklich gute Rekrutierungsmöglichkeiten (zumindest für männliche Jugendliche) nur dort bestehen, wo entweder von vornherein für den Einsatz junger Facharbeiter geeignete betriebliche Strukturen bestanden oder entsprechende Veränderungen geschaffen wurden.

Daraus ist nun nicht zu schließen, daß die Jahre der Ausbildungs- und Arbeitsplatzknappheit für junge Arbeitskräfte völlig ohne Bedeutung für die Implementationsproblematik sind bzw. waren: Zum einen haben sie allen Betrieben - mit oder ohne Strukturveränderungen - erlaubt, erstmalig zumindest einige Facharbeiter zu gewinnen und auszubilden, was vielfach, gerade wenn Jugendliche schwer zu rekrutieren waren, auch den Anstoß zur Einrichtung von Erwachsenen-Ausbildung gab. Zum anderen war die verbesserte Rekrutierungssituation für einige Betriebe Anstoß und Gelegenheit, relativ forciert die Ausbildung von jungen Facharbeitern aufzunehmen und dafür - sofort oder nach ersten Schwierigkeiten - entsprechende Strukturveränderungen vorzunehmen. Und zum dritten haben die geburtenstarken Jahrgänge bzw. das Fehlen von genügend Ausbildungsplätzen es bestimmten Instanzen und Personen erleichtert, die Einführung von Ausbildung durchzusetzen; darauf ist noch zurückzukommen.

(2) Die Frage, ob die Integration von Facharbeiter-Karrieren in die bestehenden betrieblichen Strukturen im Zusammenhang mit veränderten gesellschaftlichen Bedingungen leichter geworden ist oder nicht, ist demgegenüber deutlich schwieriger zu beantworten; dies aus zwei Gründen: Zum einen wären eventuelle "Lösungen" der Konkurrenzproblematik durch eine krisenbedingte Reduzierung der Ansprüche und Interessendurchsetzungspotentiale, sei es der jungen

Facharbeiter, sei es vor allem der qualifizierten Angelernten, natürlich stärker tabuisiert, also kaum erfragbar. Zum anderen gibt es für das Gewicht dieser Problematik keinen solchen Indikator wie etwa die quantitative Entwicklung der jährlichen Einstellungen; es können nur summarische Einschätzungen der Experten über die Entwicklung dieser Konflikte erfaßt werden.

Immerhin lassen sich die folgenden drei Punkte festhalten: Zum einen wurde in mehreren Betrieben in solchen Einschätzungen festgestellt, die Konflikte seien gelöst oder weitgehend gelöst. In anderen Betrieben wird festgestellt, daß es solche Konflikte immer noch gibt bzw. auch jetzt noch geben würde, wenn man die jungen Produktionsfacharbeiter ähnlich wie Reparaturfacharbeiter einschleusen und fördern würde. In einzelnen Betrieben, in denen 1976/77 eine rasche Lösbarkeit oder sogar eine im wesentlichen abgeschlossene Bewältigung angenommen worden war, wird jetzt angegeben, die Problematik sei etwa gleich geblieben. In einer ganzen Reihe von Betrieben wurde festgestellt, es würde wohl noch lange dauern, bis die Probleme ganz verschwinden, tendenziell so lange, bis entweder alle qualifizierteren und irgendwie "anspruchsberechtigten" Angelernten durch Erwachsenen-Ausbildung gelaufen seien oder die Altersgrenze erreicht hätten. Alle diese unterschiedlichen Einschätzungen variieren in etwa damit, ob die Betriebe für dieses Problem geeignete Maßnahmen geschaffen haben.

Andererseits hat sich die gesamte Problematik zum Teil sogar noch einmal verschärft: Es sind seither in erheblichem Umfang junge Reparaturfacharbeiter, die nach Ausbildungsabschluß nicht auf einen ausbildungsgerechten Arbeitsplatz übernommen wurden, zunächst in den Produktionsabteilungen eingesetzt worden und haben dort teilweise - aufgrund ihrer besseren schulischen Vorqualifikationen, ihrer größeren "Wendigkeit" oder auch nur aufgrund der Tatsache, daß sie zeitlich v o r den Produktionsfacharbeitern eingeschleust wurden - relativ rasch "Karriere gemacht". In solchen Betrieben gibt es infolgedessen jetzt drei Konkurrenzgruppen und entsprechend komplexe Problemlagen und Notwendigkeiten der Problemlösung.



Jedoch erleichterte andererseits die Ausbildungsplatzknappheit die Durchsetzung und quantitative Forcierung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz auf politischer Ebene: Nicht nur konnten die Betriebsleitungen unter Hinweis auf die große Zahl unversorgter Jugendlicher (vielfach: Kinder von Belegschaftsangehörigen) den Betriebsräten gegenüber die Einführung von Produktionsausbildungen - trotz der erfahrenen bzw. antizipierbaren Probleme für qualifizierte Angelernte - besser begründen. Vielfach waren es auch gerade die Betriebsräte - und hinter ihnen die Branchengewerkschaften, die früher in bezug auf die Sinnhaftigkeit solcher Produktionsausbildungen zum Teil skeptisch gewesen waren<sup>5)</sup> -, welche unter den neuen Bedingungen auf die Einführung und/oder Ausweitung der Ausbildung und des Einsatzes auch von Produktionsfacharbeitern drangen.

Vielfach lief die Entwicklung so, daß die Betriebsräte zu Beginn der Ausbildungsplatzknappheit die Aufrechterhaltung oder sogar Ausweitung der Ausbildungsaktivitäten in den traditionellen Ausbildungsberufen (Reparaturfacharbeiter, kaufmännische Berufe) mit ihren größeren Mobilitätsmöglichkeiten forderten und zum Teil auch durchsetzten; daß sie dann aber, als sich bei rückläufigem Ersatzbedarf an Reparaturfacharbeitern und kaufmännischen Angestellten im Betrieb und bei gleichzeitig rapider Abnahme der freiwilligen Fluktuation nach Ausbildungsabschluß wachsende Probleme der Übernahme der Ausgebildeten abzeichneten, der Einführung bzw. massiven Ausweitung der Produktionsausbildungen, die von den Betriebsleitungen gewünscht wurde, zustimmten, um das quantitative Gesamtangebot an Ausbildungsplätzen zumindest konstant zu halten.

Dies bedeutete in der Regel, daß sich auch die Betriebsräte in den Prozeß der Schaffung von Berufsverlaufsmustern für die jungen Facharbeiter, und dabei häufig in die Entwicklung von "Kompromißlinien" involvierten und die gefundenen Kompromisse beiden Arbeitskräftegruppen gegenüber mitvertraten. In diesen Fällen der Intervention der Betriebsräte (und Gewerkschaften) hat also eine In-

---

5) Hauptargumente dieser skeptischen Haltung waren die enge Branchenbindung und die daraus resultierenden geringeren Mobilitätschancen, die diese Ausbildungen - im Vergleich insbesondere mit traditionellen Ausbildungen - eröffnen. Dazu kommen zum Teil Traditionen der Interessenvertretung für Un- und Angelernte.

stanz, die früher - im Interesse der Sicherung der Berufsverlaufsmuster "ihrer" Arbeitskräfte - diese tendenziell zu verfestigen geholfen hatte, aufgrund ihrer Verpflichtung a u c h gegenüber bestimmten gesellschaftlichen Problemen und Zielen dazu beigetragen, die in den betrieblichen Strukturen angelegten Widerstände gegen neue Ausbildungsberufe zu überwinden.

Ob dies zu Lasten der Berufsverlaufsmuster der Angelernten oder der jungen Facharbeiter oder beider Arbeitskräftegruppen erfolgte, oder aber - durch Veränderungen der bestehenden betrieblichen Strukturen - zu Lasten der Betriebe, ist zunächst primär von betrieblichen Strategien der Problemlösung abhängig. Jedoch haben die Betriebsräte vielfach im Interesse einer Anhebung der Karrieren von Produktionsfacharbeitern - bei gleichzeitiger Schonung derer von Angelernten - bestimmte Veränderungen der betrieblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen gefordert und zum Teil auch durchgesetzt.

Und schließlich gibt es Hinweise dafür, daß die Probleme der Eingliederung von Facharbeitern auch durch bestimmte gesellschaftliche (gesellschaftlich mitbestimmte) Entwicklungen reduziert worden sind, die zu den bisher dargestellten in einem eher antizyklischen Verhältnis stehen: Gemeint sind die in den letzten Jahren sich zunehmend herausbildenden Formen einer besseren Absicherung von älteren und/oder leistungsgeminderten Arbeitskräften, seien sie nun betrieblicher oder gesellschaftlicher Natur: betriebliche Absicherungsabkommen aller Art, die Möglichkeit eines vorgezogenen Altersruhegeldes, bestimmte finanziell abgesicherte Übergangslösungen sowie die teilweise veränderte Praxis der Sozialgerichte, auch qualifizierten Angelernten bei Umsetzungen unter bestimmten Voraussetzungen zunehmend "Berufsschutz" - d.h. das Anrecht auf Berufsunfähigkeitsrente - zuzuerkennen.

Zunächst einmal liegt unmittelbar auf der Hand, daß die Möglichkeit einer vorzeitigen Beendigung des Erwerbslebens oder einer Umsetzung auf weniger anspruchsvolle Arbeitsplätze ohne allzu

gravierende Verluste Vakanzen gerade im Bereich der anspruchsvolleren Arbeitsplätze schafft und damit zusätzlichen Aufstiegsraum, sei es für qualifizierte Angelernte, sei es für junge Facharbeiter, freimacht. Unter solchen Bedingungen ist die Realisierung der Berufsverlaufsmuster sowohl der einen wie der anderen Gruppe leichter möglich, insbesondere in einer Übergangszeit, in der eine größere Gruppe von anspruchsberechtigten älteren Arbeitskräften die neuen Möglichkeiten der Verkürzung der Erwerbsphase nutzt. Die Entstehung eines Arbeitskräftebedarfs für die höherwertigen, auf diese Weise frei werdenden Arbeitsplätze hat in einer Reihe von Fällen die Eingliederung junger Facharbeiter deutlich entproblematisiert; dies war in verstärktem Maße dort der Fall, wo aufgrund eines forcierten Belegschaftsaufbaus in den Nachkriegsjahren ein Großteil der qualifizierten Produktionsarbeiter einigen wenigen Jahrgängen angehörte und deshalb durch die neuen Regelungen innerhalb weniger Jahre aus dem Betrieb ausscheiden konnte. Von solchen gesellschaftlich bedingten, relativ schlagartigen Veränderungen der Berufsverlaufsmuster von Angelernten geht jedoch naturgemäß nur eine vorübergehende Entspannung der Implementationsproblematik aus.

Demgegenüber könnte die erwähnte Veränderung der Rechtssprechungspraxis der Sozialgerichte in bezug auf die Berufsunfähigkeitsrente dauerhafte Wirkungen in größerem Umfang haben: Eine dadurch bewirkte ansatzweise Sicherung dieser Arbeitskräfte für die Endphase der Erwerbstätigkeit, insbesondere in finanzieller Hinsicht, könnte den Aufstiegsdruck und damit auch die Aufstiegs konkurrenz mit jungen Facharbeitern generell reduzieren; dies dürfte insbesondere für die Gruppe derjenigen Angelernten gelten, die schon ein mittleres Niveau erreicht haben, aber zugleich auch in einem Lebensalter sind, in dem der Verdienstdruck wieder abnimmt und "immaterielle Werte" (der geringere psychisch-nervliche Streß auf den Arbeitsplätzen dieses mittleren Niveaus) den Verzicht auf Aufstiege in Führungspositionen erleichtern. Diese Aussagen über die "implementationsfördernden" Wirkungen einer veränderten Rechtsprechung der Sozialgerichte sind jedoch eher hypothetischer Natur, da sie sich nur auf einzelne entsprechende Hinweise stützen

können, die für sich genommen als Belege nicht ausreichen; zudem dürfte diese "gesellschaftliche Problemlösung" - genauer: die Abschwächung einer wichtigen Problemursache - noch nicht sehr relevant sein, da solche Umorientierungen der Sozialgerichtsbarkeit offenbar, nach den hierzu eher uneindeutigen Erfahrungen der Untersuchung, regional sehr stark streuen, also nur einer Minderheit der angelernten Arbeitskräfte zugute kommen.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, daß bestimmte gesellschaftliche Bedingungen und deren Veränderungen durchaus einen gewissen Einfluß darauf hatten und haben, daß die primär durch betriebsinterne Strukturen bedingten Implementationsprobleme - in ihren offenen Erscheinungsformen - zurückgegangen sind.

Wie sich dies in Zukunft entwickeln wird, ist nicht wirklich eindeutig abzuschätzen. Dies wird zum einen erschwert durch die erwähnten politischen und methodischen Schwierigkeiten der Ermittlung auch schon bestimmter Aspekte der gegenwärtigen Situation. Dies wird ferner erschwert durch die Unmöglichkeit, die zukünftige Entwicklung der hier relevanten gesellschaftlichen Bedingungen (insbesondere der Arbeitsmarktsituation) sicher zu prognostizieren. Vor allem aber wird eine solche Aussage verhindert durch die Unmöglichkeit einer Einschätzung darüber, ob und inwieweit solche Berufsverlaufsmuster, die sich in einer ökonomischen Prosperitätsphase und unter bestimmten politischen Bedingungen in der skizzierten Weise verfestigt haben, unter länger anhaltenden Krisenbedingungen resistent sein werden oder nicht.



## Teil C: Schlußfolgerungen



# I. Bedingungen der Implementation neuer Ausbildungsberufe - Zur Generalisierbarkeit der Implementationsproblematik und ihrer Lösungen

---

## 1. Möglichkeiten und Grenzen einer Verallgemeinerung der Untersuchungsergebnisse

---

Eine der Aufgaben dieser Untersuchung war, wie dargestellt, zu klären, ob bei Einführung neuer Ausbildungsberufe solche Implementationsprobleme, wie sie 1976/77 für die Chemische und die Eisen- und Stahlindustrie festgestellt worden waren, sich auf diese beiden Branchen beschränken und damit völlig singulär sind oder aber auch in anderen Bereichen auftreten und damit generellen Charakter tragen. Außerdem sollte geklärt werden, ob und gegebenenfalls durch welche Maßnahmen diese Probleme zu lösen sind. Politisches Ziel dieser Klärungen ist, Möglichkeiten und Wege der Ausbreitung industrieller Ausbildungen und der daran geknüpften besseren Arbeits- und Lebensbedingungen zu erkunden.

Zentrales Untersuchungsergebnis in dieser Perspektive ist,

- o daß Implementationsprobleme auch in anderen Branchen bzw. Betrieben aufgetreten sind;
- o daß aber nicht alle Branchen bzw. Betriebe bei Einführung neuer Ausbildungsberufe von Implementationsproblemen betroffen sind, ihre Generalisierbarkeit also bestimmte Grenzen hat;
- o und daß auftretende Probleme teils mit denselben, teils mit anderen Maßnahmen - und mit unterschiedlichem Erfolg - gelöst werden, daß die Implementationsproblematik also unter bestimmten Voraussetzungen lösbar erscheint.

(1) Damit rücken zum einen Fragen nach Reichweite und Grenzen der Generalisierbarkeit der Implementationsproblematik, zum anderen nach den allgemeineren Voraussetzungen ihrer Lösbarkeit in den



Mittelpunkt. Beides ist ja für (bildungs)politische Interessen an einer erfolgreichen, quantitativ relevanten und dauerhaften Einführung neuer Ausbildungsberufe für weitere Tätigkeitsfelder, in denen bislang nur Angelernte eingesetzt sind, von zentraler Bedeutung.

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt, wie dargestellt, durch die Herausarbeitung zentraler betrieblicher Strukturmerkmale, welche entweder implementationsbehindernd (Strukturtyp I) oder implementationsbegünstigend (Strukturtyp II) wirken. Diese beiden Idealtypen des Einsatzes und der Gratifizierung von Arbeitskräften können bei zukünftigen bildungspolitischen Planungen zur Einschätzung der voraussichtlichen Durchsetzungschancen einer neuen Ausbildung herangezogen werden, da sie die härtesten und zugleich relativ eindeutig festzustellende Indikatoren für komplexe Bedingungskonstellationen sind, welche Implementationsprobleme hervorrufen bzw. vermeiden. Sie ermöglichen gegebenenfalls auch die frühzeitige Forderung von Maßnahmen, welche die strukturell angelegten Probleme vorgängig reduzieren oder lösen können, und verhindern damit Interessenverletzungen und Konflikte, welche nicht nur für sich genommen politisch nicht wünschenswert sind, sondern auch die dauerhafte und breite Durchsetzung eines neuen Berufs für viele Jahre, wenn nicht auf Dauer, verhindern würden.

Es wird hier also versucht, durch eine Strukturanalyse der Ursachen der Implementationsproblematik zu Ergebnissen zu kommen, die auf andere, nicht untersuchte Bereiche übertragbar sind.

(2) Dieses Verfahren hat jedoch auch bestimmte Konsequenzen für die Grenzen derjenigen Aussagen, die als Ergebnis festgehalten werden können:

Zum einen besagen die in der Darstellung und Analyse zur Illustration von Strukturtypen herangezogenen Betriebsbeispiele überhaupt nichts über die Implementationschancen bzw. -probleme der jeweiligen Branche bzw. des branchenspezifischen Berufs, da der als Beispiel herangezogene Betrieb ja unter Umständen in struktureller Hinsicht ein "Außenseiter" seiner Branche sein kann.

Zum zweiten sind, wie dargestellt, diese Aussagen auf bestimmte Idealtypen von betrieblichen Strukturen bezogen und damit naturgemäß gegenüber den möglichen vielfältigen Variationen einzelbetrieblicher Strukturmuster vereinfacht. Konkrete Betriebe bzw. ihre Strukturen können also den idealtypisierten Strukturmustern immer nur ungefähr, mehr oder minder eindeutig zugeordnet werden. Allerdings sind auf der Folie solcher idealtypischer Strukturmuster Abweichungen einzelner Aspekte dieser Strukturgefüge (Abweichungen einzelner Strukturmerkmale und/oder Abweichungen zu bestimmten Zeitpunkten) in ihrer Bedeutung für die Implementationsproblematik zu verorten: als Indikator dafür, daß (im Fall des Strukturtyps "klassischer Angelernterbetrieb") bestimmte Abmilderungen der Probleme zu erwarten sind, bzw. (im Fall des "klassischen Facharbeiterbetriebs") dafür, daß sich durchaus gewisse, wenn auch insgesamt eher geringfügige Probleme zeigen können.

Zum dritten bedeutet die Tatsache, daß diese Aussagen sich auf bestimmte idealtypische Struktur g e f ü g e beziehen, zugleich auch, daß aus der Existenz eines einzelnen Strukturmerkmals allein noch nicht auf die Wahrscheinlichkeit oder Unwahrscheinlichkeit von Implementationsproblemen geschlossen werden kann: Ein einzelnes Strukturmerkmal, das einem bestimmten Strukturtyp zuzurechnen ist, kann im konkreten Fall immer entweder tatsächlich Bestandteil "seines" Strukturtyps oder aber auch "Abweichung" des kompletären Strukturtyps sein. Einzelne Strukturmerkmale für sich genommen haben also keine verlässliche Indikatorfunktion, es ist jeweils notwendig, mehrere oder alle relevanten Strukturmerkmale zu betrachten.

Zum vierten ist die Zahl der Erklärungsvariablen, d.h. der hier anhand einer begrenzten Zahl von betrieblichen Fällen herausgearbeiteten einzelnen Strukturmerkmale, prinzipiell unabgeschlossen. Es kann mit anderen Worten aus forschungslogischen Gründen nicht ausgeschlossen werden, daß in anderen Branchen - oder anderen Betrieben selbst der untersuchten Branchen - einzelne weitere strukturelle Einflußgrößen von Bedeutung sind.

Dasselbe gilt schließlich auch für die Zahl der Strukturtypen: Mit der Herausarbeitung zweier betrieblicher Strukturmuster, von denen das eine Implementationsprobleme wahrscheinlich, das andere sie unwahrscheinlich macht, ist naturgemäß nicht prinzipiell auszuschließen, daß es nicht auch dritte und vierte Typen von betrieblichen Strukturen geben mag; und damit ist zugleich nicht auszuschließen, daß sich in diesen andersartigen regelhaften Strukturgefügen bei Einführung von neuen Ausbildungen Implementationsprobleme entweder nicht oder aber in anderen konkreten Erscheinungsformen zeigen und gelöst werden können<sup>1)</sup>.

(3) Eine (zumindest mittelfristig) erfolgreiche Einführung neuer Ausbildungsberufe ist nach den Ergebnissen dieser Untersuchung unter zwei Bedingungen möglich:

- o zum einen dann, wenn eine größere Zahl der Betriebe einer Branche (bzw. eines Tätigkeitsfeldes, für das der neue Beruf entwickelt wird) Strukturen des Arbeitseinsatzes und der Gratifizierung von Arbeitskräften aufweisen, die mit den Berufsverlaufsmustern der neuen Qualifikationsgruppe kompatibel sind;
- o zum anderen dann, wenn eine größere Zahl der Betriebe der Branche, die dem Strukturtyp I zuzurechnen sind, willens und in der Lage sind, geeignete problemlösende Maßnahmen vorzunehmen.

Beide Möglichkeiten setzen bestimmte Rahmenbedingungen voraus. Solche allgemeineren Voraussetzungen sollen - soweit sie sich aus den Ergebnissen dieser Studie ableiten lassen - im folgenden skizziert werden: als vorsichtige Aussage darüber, unter welchen Bedingungen und Bedingungskonstellationen die Implementation neuer Ausbildungsberufe, sei es von vornherein problemlos möglich ist (Kapitel 2), sei es mit Hilfe bestimmter Maßnahmen zum Erfolg gebracht werden kann (Kapitel 3 und 4). Es wird mit anderen Worten versucht,

---

1) Hier bestehen generell große Forschungslücken. Sie könnten z.B. vielleicht schon bald Relevanz erlangen, wenn in größerem Umfang Mädchenausbildung bzw. junge Facharbeiterinnen in Industriebereichen integriert werden sollen, in denen bislang ausschließlich männliche Angelernte eingesetzt waren.

Charakteristika von Bereichen zu skizzieren, die für die Einführung neuer Berufe entweder von vornherein oder bei entsprechender Veränderungsbereitschaft der Betriebe geeignet erscheinen. Es liegt auf der Hand, daß diese Schlußfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen keine gesicherten Faktenfeststellungen sind, sondern den für prognostische und Transferaussagen typischen Charakter bedingter Aussagen tragen.

## 2. Voraussetzungen einer problemlosen Implementation neuer Ausbildungsberufe

---

Welche generelleren Aussagen lassen sich in bezug auf die Chancen treffen, in anderen Betrieben bzw. Branchen mit bisher ausschließlichem oder dominantem Angelernteneinsatz problemlos neue Ausbildungen einzuführen?

Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung ist mit einer problemlosen, d.h. auch ohne spezielle Maßnahmen erfolgreichen Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz unter den folgenden generellen Bedingungen zu rechnen:

- o wenn die Betriebe bereits vor Einführung von Ausbildung Arbeits-einsatz- und Gratifikationsstrukturen sowie darin eingelagerte Berufsverlaufsmuster für (einen Teil) ihre(r) Arbeitskräfte aufweisen, welche denen von Facharbeiterbetrieben ähnlich sind<sup>2)</sup>,
- o oder wenn die Betriebe keine solche Berufsverlaufsmuster von Angelernten aufweisen, wie sie hier dargestellt wurden und/oder das gesellschaftlich durchschnittliche Berufsverlaufsmuster des Facharbeiters hier keine normative (orientierende oder rechtlich regelnde) Wirkung hat.
- a) Rahmenbedingungen von vorgängig facharbeitergerechten Einsatz- und Gratifikationsstrukturen

Die zweifellos günstigste Situation für die Implementation eines neuen Ausbildungsberufs dürfte in solchen Betrieben bzw. Branchen bestehen, wo schon vor seiner Einführung die wichtigsten Struktur-

2) Dies ist der Fall der in Kapitel V dargestellten Betriebe.

merkmale von Facharbeiter-Einsatzbereichen und eine Tradition von in etwa facharbeitergerechten Karrieren auch für angelerte Arbeitskräfte vorhanden sind.

Nach den (in dieser Beziehung zahlenmäßig allerdings sehr schmalen) empirischen Informationen dieser Untersuchung über Betriebe, die schon vor Einführung von Ausbildung in struktureller Hinsicht mehr oder minder Facharbeiter-Einsatzbereichen glichen, sowie nach einigen allgemeineren Überlegungen, die sich von den Ergebnissen der Studie ableiten lassen, machen (wahrscheinlich: unter anderem) die folgenden Rahmenbedingungen eine solche Situation möglich bis wahrscheinlich:

(1) Die Existenz und Nutzung eines Vorläuferberufs und damit eine Tradition des Einsatzes von Facharbeitern für anspruchsvolle Tätigkeiten;

Dieses Kriterium macht das Auftreten von Implementationsproblemen in Bereichen, in denen neue Berufe durch Zusammenlegung veralteter und/oder grundlegende Veränderung bestehender Berufe geschaffen werden, eher unwahrscheinlich; dies gilt auch nach längerer Unterbrechung der Ausbildungsaktivitäten.

(2) Die Nutzung eines fachlich verwandten Teilarbeitsmarktes bzw. einer fachlich ähnlichen handwerklichen Ausbildung (z.B. Tischler für die Holzverarbeitende Industrie), oder eines Teilarbeitsmarktes von industriellen "Generalisten" (Schlossern, Elektrikern), bei gleichzeitiger Honorierung dieser Vorqualifikationen durch Einschleusung der Arbeitskräfte deutlich ü b e r dem Eintrittsniveau von Un- und Angelernten;

Wie ausführlich dargestellt, trägt die Existenz eines zweiten Eintrittsniveaus und die damit zusammenhängende Brechung bzw. Nichtexistenz des Senioritätsprinzips deutlich dazu bei, Implementationsprobleme gar nicht erst entstehen zu lassen. Solche Bedingungen sind insbesondere dort wahrscheinlich,

o wo eine Industrie sich aus einem (über einen Ausbildungsberuf verfügenden) Handwerk herausentwickelt hat und ihre Tätigkeiten zu diesem noch gewisse fachliche Ähnlichkeiten aufweisen;

- o und wo solche fachlich ähnlich qualifizierten oder polyvalent einsetzbaren Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt knapp sind und zu ihrer Gewinnung und eventuell längerfristigen Bindung an den Betrieb das Angebot von facharbeitergerechten Karrieren notwendig ist.

(3) Ein dringender, auf dem Arbeitsmarkt schwierig zu deckender Bedarf an qualifizierten bzw. gut qualifizierbaren Arbeitskräften auch auf Arbeiterniveau (d.h. unterhalb der dispositiven Ebene); dies insbesondere in der Form, daß quantitativ reichlich verfügbare Arbeitskräfte (Ausländer, Frauen) aufgrund bestimmter Einsatzanforderungen (Beherrschung der deutschen Sprache in Wort und Schrift, Nachtarbeit) nicht genutzt werden können;

Diese Voraussetzung eines schwer zu deckenden Bedarfs an gut qualifizierbaren Arbeitskräften ist ja auch eine zentrale Ursache für das Entstehen betrieblicher Interessen an Ausbildung; sie kann auch ihre Einführung erleichtern, sofern die hieraus für den Betrieb resultierenden Probleme bisher durch attraktive Lohnkarrieren auch für Angelernte zu lösen versucht wurden.

(4) Die Existenz polarisierter oder egalisierter betrieblicher Strukturen, d.h. also einer Arbeitsplatz- und Lohnstruktur, die entweder in zwei voneinander abgeschottete Segmente geteilt ist oder aber sehr breit und flach ist und tendenziell erst oberhalb des Facharbeiterniveaus beginnt;

Beide - hier gegeneinander extremisierten - Konstellationen können als Produkt alternativer betrieblicher Reaktionen auf Knappheiten an spezifisch vorqualifizierten (deutschen, männlichen) Arbeitskräften angesehen werden:

- o Polarisierung als eine Form der Veränderung der Arbeitsteilung, mit deren Hilfe die anspruchsvolleren Aufgabenpartikel auf einige - möglichst wenige - Arbeitskräfte dieses knapper werdenden Typs konzentriert und die übrigen Aufgaben einer als zweitklassig definierten, quantitativ reichhaltig verfügbaren Arbeitskräftegruppe (z.B. Frauen, Ausländer) zugewiesen werden; bei dieser arbeitsorganisatorischen Rationalisierungsstrategie werden vielfach die Arbeitsplätze des mittleren Niveaus eliminiert;
- o Egalisierung auf höherem Niveau als eine Form der Erhöhung der Attraktivität tendenziell aller Arbeitsplätze, die dann im Prinzip von allen Arbeitskräften erreicht werden können; diese Strategie ist insbesondere dort wahrscheinlich, wo eine als zweitklassig definierte, weniger knappe Arbeitskräftegruppe entweder

nicht verfügbar oder für den Betrieb aufgrund seiner Produktionsbedingungen und Anforderungen nicht nutzbar ist (z.B. bei Nachtschichtarbeit, Notwendigkeit der schriftlichen Beherrschung der deutschen Sprache); und/oder wo Betriebe im Zuge von Rationalisierungsprozessen vorrangig einfache und mittlere Arbeitsplätze eliminiert haben.

Es liegt auf der Hand, daß polarisierte Strukturen insgesamt viel wahrscheinlicher sind als egalisierte Strukturen. Sie scheinen sich in den letzten Jahren relativ weit verbreitet zu haben (Kern, Schuhmann 1970; Mickler u.a. 1977).

Es ist anzunehmen, daß eine Polarisierung, die auf solchen, nicht zur fachlichen Qualifikation gehörenden Arbeitskräftemerkmalen wie Geschlecht und Nationalität die Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz deutlich erleichtert; darauf verweist auch die Erfahrung einzelner der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe. Jedoch ist es fraglich, inwieweit auf diesen Charakteristika basierende Polarisierungen und dadurch begünstigte Implementationsvoraussetzungen auch in Zukunft weiter bestehen werden: Zum einen setzen sich Arbeitnehmervertretungen ja zunehmend für eine Durchlässigkeit der "Barrieren" zwischen innerbetrieblichen Teilarbeitsmärkten für weibliche und solchen für männliche Arbeitskräfte ein, ebenso für Aufstiegsmöglichkeiten für ausländische Arbeitskräfte. Zum anderen bestehen betriebliche Interessen nicht nur an der Aufrechterhaltung solcher polarisierter Strukturen, sondern zum Teil auch an ihrer Durchbrechung, an der Bindung und Motivierung von bislang als zweitklassig definierten Arbeitskräftegruppen und damit an gewissen Aufstiegsmöglichkeiten für diese. Wie weit der Einsatz von Frauen bzw. Ausländern derzeit als Voraussetzung einer problemlosen Implementation neuer Ausbildungsberufe verbreitet wirksam ist und vor allem, wie sich dies in Zukunft entwickeln wird, muß also offen bleiben.

b) Rahmenbedingungen eines Fehlens oder fehlender Wirksamkeit  
von Berufsverlaufsmustern

---

(1) Zur Frage der aktuellen Verbreitung von Berufsverlaufsmustern von Angelernten in anderen als den in die Untersuchung einbezogenen Branchen liegen kaum empirische Informationen aus anderen Untersuchungen vor. Auf der Basis der Ergebnisse dieser Untersuchung lassen sich folgende, eher negativ ausgrenzende Annahmen formulieren:

Es ist zu vermuten, daß verfestigte Angelernten-Karrieren vermutlich in solchen Angelernteneinsatz-Bereichen fehlen, - und hier aus diesem Grund Implementationsprobleme weniger wahrscheinlich sind -, wo

- o die regionale Arbeitsmarktsituation den Betrieben nicht nur jederzeitigen Zugriff auf große Quanten von gut qualifizierbaren Arbeitskräften und damit hohe Selektionschancen, sondern auch die langjährige Bindung dieser Arbeitskräfte auch ohne besondere Gratifikationen bzw. Entwicklungsperspektiven ermöglicht; und/oder
- o ein fachlich verwandter Teilarbeitsmarkt existiert, der vorwiegend mit Arbeitskräften mit instabiler Beschäftigungsperspektive besetzt ist (z.B. in fachlich verwandten Berufen ausgebildete Frauen oder Handwerksgesellen mit vielseitigen Einsatz- und Mobilitätsmöglichkeiten), also mit einschlägig vorqualifizierten, aber nicht zu langfristigen Beschäftigungsverhältnissen in einem bestimmten B e t r i e b tendierenden Arbeitskräftegruppen, u n d wo dieser Teilarbeitsmarkt von den in Frage stehenden Betrieben genutzt werden kann (aufgrund - im Verhältnis zu anderen Beschäftigungsmöglichkeiten - relativ guter Entlohnungs- und/oder Arbeitsbedingungen, oder aber aufgrund eines regionalen Überangebots an diesem Typ von Arbeitskräften).

Dazu kommen möglicherweise Klein- und Mittelbetriebe, d.h. Betriebe ohne ausdifferenzierte Personalabteilungen und -politiken.



(2) Die zweite Möglichkeit, eine neue Ausbildung ohne Implementationskonflikte einzuführen, bestünde nach diesen Überlegungen überall dort, wo das Vorbild der gesellschaftlich durchschnittlichen Facharbeiter-Karriere aus irgendwelchen Gründen nicht wirksam ist. Solche Bedingungen lassen sich in Kombination mit Qualifikationsanforderungen, die eine Ausbildung erforderlich machen, zum einen in Betrieben, zum anderen in Zeiten mit großem Arbeitsmarktüberangebot an Facharbeitern vorstellen.

Außerdem ist hier an den Einsatz von Facharbeiterinnen in Bereichen zu denken, in denen traditionell ausschließlich oder dominant weibliche Angelernte eingesetzt wurden. Die hier mögliche "Aufweichung" von Facharbeiter-Karrieren durch Rückgriff auf eine Gruppe mit schwächerer Arbeitsmarktposition und teilweise anderer Beschäftigungsperspektive hat jedoch - abgesehen von ihrer politischen Problematik und dem daraus resultierenden Widerstand der Arbeitnehmervertretungen - möglicherweise längerfristig auch bestimmte negative Rückwirkungen auf die Betriebe selbst. Mit ihrer "Hilfe" kannalso zwar kurzfristig eine konfliktfreie Implementation eines neuen Ausbildungsberufs gelingen, jedoch können zugleich längerfristig Folgeprobleme verursacht werden; darauf ist im folgenden Kapitel noch zurückzukommen.

### 3. Problemverschiebung, Problemumgehung oder Problemlösung?

#### - Zu den Merkmalen erfolgreicher Problemlösungsmaßnahmen

Ein neuer Ausbildungsberuf kann nicht nur dann erfolgreich in einem Betrieb eingeführt werden, wenn dieser bereits über die eben analysierten strukturellen Voraussetzungen eines Einsatzes von Facharbeitern verfügt. Seine dauerhafte Durchsetzung in relevantem Umfang ist auch in Betrieben mit den Strukturen des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" möglich, **w e n n** diese zur Problemlösung geeignete Maßnahmen schaffen.

Das bedeutet, daß zur Klärung der Frage nach den Chancen, auch in anderen Branchen neue Ausbildungsberufe in relevantem Umfang durchzusetzen, auch die Bedingungen für die Schaffung effizienter Problemlösungsmaßnahmen zu prüfen sind.

Dies soll im folgenden geschehen, soweit das auf der Basis der in dieser Untersuchung erfaßten Problemlösungsmaßnahmen möglich ist. Als Voraussetzung dafür ist allerdings zunächst zu klären, welche der dargestellten Maßnahmen tatsächlich in der Lage sind, die Einführung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz konfliktfrei durchsetzen zu helfen und längerfristig abzusichern, und welche anderen Maßnahmen dazu nicht in der Lage sind.

Zunächst eine methodische Vorbemerkung: Die Frage nach der möglichen unterschiedlichen Erfolgsträchtigkeit der verschiedenen Problemlösungsmaßnahmen läßt sich in dieser Allgemeinheit empirisch - d.h. n u r durch Überprüfung des jeweiligen faktischen Standes der Gelöstheit oder Ungelöstheit der Probleme in den untersuchten Betrieben - nicht eindeutig und erschöpfend beantworten. Dafür sind mehrere Gründe maßgeblich:

Erstens liegt bei einigen Betrieben die Einführung der neuen Ausbildung erst wenige Jahre zurück, so daß die Zahl der Ausbildungsjahrgänge bzw. der jungen Arbeitskräfte, die - sei es während der praktischen Ausbildung, sei es nach Ausbildungsabschluß - in die Produktionsabteilungen penetriert sind, relativ gering ist; damit aber war in diesen Betrieben bisher auch die Gelegenheit für das Manifestwerden von Implementationsproblemen in Form von Konflikten noch nicht ausreichend groß, um Erfolglosigkeit oder Erfolgsträchtigkeit der hier jeweils genützten Maßnahmen wirklich überprüfen zu können.

Zweitens nutzen alle Betriebe eine Kombination von mehreren Maßnahmen, und zwar recht unterschiedliche Kombinationen, die kein durchgängiges Muster erkennen lassen. Das bedeutet aber, daß auch in Betrieben mit langem Beobachtungszeitraum die Zurechnung empirisch beobachtbarer Rekrutierungs- und/oder Integrationserfolge zu e i n z e l n e n Maßnahmen schwierig ist.

Dazu kommt drittens, daß die Stärke von manifesten Konflikten ja auch - wie dargestellt - von den jeweiligen e x t e r n e n Bedingungen (z.B. vom regionalen Arbeitsmarkt) mit beeinflusst wird.

Auch dies verbietet einen eindeutigen Rückschluß von der Stärke manifester Probleme auf das Problemlösungspotential der jeweils genutzten Maßnahmen.

Alle diese Sachverhalte bedeuten, daß ausschließlich auf empirischer Evidenz über fehlende oder manifeste (geringe oder große) Schwierigkeiten basierende Aussagen über das generelle Problemlösungspotential einzelner Maßnahmen nicht möglich sind. Es muß deshalb außerdem auch auf die analysierten strukturellen Ursachen von Implementationsproblemen zurückgegriffen werden, um zu zeigen, welche Maßnahmen überhaupt Erfolg haben k ö n n e n und infolgedessen prinzipiell die Implementation von Facharbeiter-Ausbildung zu fördern in der Lage sind.

#### a) Problemverschiebungen

Es ist zunächst festzuhalten, daß eine Reihe der dargestellten Maßnahmen zwar jeweils dasjenige konkretere Problem lösen oder zumindest reduzieren, auf das hin sie entwickelt worden sind, daß sie aber zugleich aus systematischen Gründen das jeweils komplementäre Problem verschärfen. Es handelt sich also im strengen Sinne nicht um Problemlösungen, sondern um Problemverschiebungen, die lediglich die konkreten Äußerungsformen der generellen Problematik verlagern.

Die wichtigsten dieser Problemverschiebungen sollen im folgenden noch einmal kurz genannt und in ihrer problemverschiebenden Funktion demonstriert werden; daran anschließend wird gezeigt, daß und inwiefern andere Maßnahmen die Implementationsproblematik entweder nur umgehen oder wirklich zu lösen geeignet sind.

(1) Einige derjenigen Maßnahmen, die das Problem der Integration junger Facharbeiter in Angelernten-Belegschaften lösen sollen, haben Folgewirkungen, die die Probleme der Rekrutierung von Jungendlichen für die neuen Ausbildungsberufe verschärfen: Dies gilt insbesondere für alle diejenigen Regelungen, die - bei Aufrechterhaltung der traditionellen betrieblichen Strukturen - die Notwendigkeit einer Verdrängung von qualifizierten Angelernten da-

durch zu vermeiden suchen, daß die Berufsverlaufsmuster der jungen Facharbeiter trotz Ausbildung am untersten Ende der Arbeitsplatz- und Lohnhierarchie beginnen<sup>3)</sup>. Dies gilt in reduzierter Form auch für "Kompromisse" zwischen den Berufsverlaufsmustern von Angelernten einerseits, Facharbeitern andererseits: für die verschiedenen Formen des Ersteinsatzes junger Facharbeiter zwar oberhalb der Eintrittspositionen von Angelernten, aber deutlich unterhalb des Niveaus von Facharbeiter-Arbeitsplätzen; für die damit meist verbundene Eingruppierung deutlich unterhalb deslohneinstiegs junger Reparaturfacharbeiter; sowie für die mehrjährigen Prozesse der Heranführung an vollwertige Facharbeiter-Arbeitsplätze und -löhne<sup>4)</sup>. Beide Formen der Problemlösung vergrößern das Attraktivitätsgefälle zwischen Reparatur- und Instandhaltungsbereich einerseits, Produktionsbereich andererseits noch einmal, - ein Gefälle, das ja aufgrund der Unterschiede in bezug auf Arbeitsbedingungen, Betriebsbindung und eventuelle Lohnaufstiege sowieso schon nicht unerheblich ist.

In ähnlicher Weise dürften auch diejenigen Regelungen wirken, die die traditionelle Arbeitsplatz- und insbesondere Lohnstruktur - und damit notwendigerweise das System des Lohnaufstiegs je nach Freiwerden von Arbeitsplätzen und Bewährung - aufrechterhalten und damit den jungen Facharbeitern (eventuell, wie im Stahlbereich, bei Garantie des Facharbeiterlohns für ein erstes Jahr) für die Erreichung des Facharbeiterniveaus noch einmal besondere Anstrengungen abfordern. Diese im Interesse einer Schonung der traditionellen Aufstiegschancen von Angelernten, aber auch des Einsatzes und der praktischen Einarbeitung und Weiterqualifizierung o h n e Anspruch auf Facharbeiterlohn entwickelte Problemlösung bedeutet für die jungen Facharbeiter ein nicht unerhebliches Risiko, unterhalb des Facharbeiterniveaus "hängenzubleiben"; wird diese Gefahr für größere Quanten von jungen Facharbeitern Realität und/oder als prinzipielles Risiko dieser Ausbildung von den Belegschaften erkannt, dann erhöht sie die Unattraktivität dieses Produktionsberufs noch einmal.

3) Vgl. Teil B, Kapitel III.2 und IV.1.

4) Vgl. ebenda.

In einem demgegenüber deutlich eingeschränkten Ausmaß kann vielleicht auch die Ausbildung von erwachsenen qualifizierten Angelernten parallel oder mit zeitlichem Vorlauf zur Einführung von Jugendlichen-Ausbildung *a u c h* gewisse negative Rückwirkungen auf die Rekrutierbarkeit von gut vorqualifizierten Jugendlichen für die neuen Produktionsberufe haben: Diese Maßnahme ist zwar insgesamt als eine sehr effektive Problemlösung zu betrachten<sup>5)</sup>; es liegt jedoch auf der Hand, daß durch die Einführung von Erwachsenen-Ausbildung die (Aufstiegs-)Chancen derjenigen qualifizierten Angelernten, die sich dieser Ausbildung unterziehen, zunächst einmal unangreifbar legitimiert und damit gegenüber den "Ansprüchen" *j u n g e r* Facharbeiter a priori wesentlich besser abgesichert sind, als wenn sich erstere lediglich auf Tradition, lange Betriebszugehörigkeit, große Erfahrung oder ähnliche Gesichtspunkte stützen könnten. Die Erwartungen und "Ansprüche" der jungen Facharbeiter auf die besseren Arbeitsplätze sind damit zunächst einmal abweisbar, ihre Berufsverlaufsperspektiven deutlich begrenzt durch die "größeren Rechte" der Absolventen der Erwachsenen-Ausbildung, und die Wartezeiten auf Spitzen- oder gar Führungspositionen länger. Auch dieser Sachverhalt, soweit auf den regionalen Teilarbeitsmärkten für jugendliche Lehrstellenbewerber bekannt, dürfte die Attraktivität dieser Produktionsberufe reduzieren; in welchem Ausmaß dies der Fall ist, ist allerdings davon abhängig, in welcher quantitativen Relation zur Zahl der verfügbaren attraktiveren Arbeitsplätze ein Betrieb Angelernte ausbildet und damit umgekehrt, welche *A n t e i l e* an den attraktiveren Positionen er für junge Facharbeiter offen hält.

Außerdem erlaubt die Möglichkeit, durch Erwachsenen-Ausbildung gegebenenfalls auch noch in späteren Phasen des Erwerbslebens einen produktionsspezifischen Facharbeiterbrief zu erwerben, potentiellen jugendlichen Ausbildungsbewerbern natürlich eher, zunächst bessere (für besser gehaltene) Alternativen etwa in anderen Industriebetrieben oder auch im Handwerk zu versuchen; die Erwachsenen-Ausbildung als "Auffangnetz" erleichtert also zum Zeitpunkt der Berufswahl gerade die Abwendung der Jugendlichen von solchen Ausbildungen.

5) Vgl. Kapitel III,2.

(2) Ähnliche verschärfende Rückwirkungen auf das komplementäre Problem haben auch diejenigen Maßnahmen, welche Schwierigkeiten der Rekrutierung von (ausreichend vorqualifizierten) Jugendlichen in der Weise zu bewältigen suchen, daß sie die traditionellen Muster der Rekrutierung, Gratifizierung und Motivierung aufrechterhalten, jedoch auf der neuen Basis der Ausbildung reproduzieren: Sie verschärfen die Probleme der Integration von Facharbeitern.

Dies gilt zunächst für die Versuche, mit dem Versprechen rascher Aufstiege in Vorarbeiter-Positionen o.ä. in den Augen der potentiellen Lehrstellenbewerber ihre zukünftigen Berufsperspektiven gegenüber denen des traditionellen Produktionspersonals eindeutig und stark nach oben hin abzusetzen. Tendenziell soll hierbei ohne jede Veränderung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatz- und Lohnstruktur sowie Mobilitätsmustern die Attraktivität der Produktionsberufe erhöht werden einfach nur dadurch, daß ein rascheres Durchlaufen der traditionellen Aufstiegswege avisiert wird. Wo den Belegschaften im Interesse der Werbung ihrer Kinder solche Perspektiven vorgetragen werden, dort wenden sich diese Argumente unmittelbar gegen die Auszubildenden bzw. die jungen Facharbeiter, wenn diese in die Produktionsbetriebe kommen: Sie werden als die - nach dem Willen der Betriebsleitung wie auch nach eigenem Anspruch - "zukünftigen Vorarbeiter und Meister" wahrgenommen, infolgedessen als besondere und schon bald relevante Bedrohung empfunden und entsprechend behandelt.

Ähnliche negative Rückwirkungen einer Problemlösungsmaßnahme auf das Komplementärproblem dürfte die hierzu konträre Strategie eines Ausweichens auf eine schwächere Gruppe von Auszubildenden haben, also die Rekrutierung von Sonderschülern und/oder Jugendlichen aus den Maßnahmen des Arbeitsamts für lernbehinderte, berufsunreife oder arbeitslose Jugendliche: Diese Form der Problemlösung kann den Betrieben zwar zunächst ausreichende Zahlen von Jugendlichen für ihre Ausbildungen verfügbar machen. Gleichzeitig aber dürften die faktischen oder unterstellten geringeren intellektuellen, sozialen und motivationalen Fähigkeiten dieser Gruppe zur "selbsttätigen Bewährung" und/oder ihre Stigmatisierung durch den offi-

ziellen Ausweis von bisherigen Mißerfolgen ("Behinderte") ihre konfliktfreie Eingliederung in die vorhandenen Belegschaften erschweren. Zwar ist davon auszugehen, daß diese Gruppe eher dazu bereit ist, niedrigere Ersteinstiege und/oder langsamere Aufstiege zu akzeptieren als dies etwa bei Hauptschülern mit guten Abschlüssen der Fall wäre; infolgedessen können eventuelle Verdrängungsprozesse auf weniger qualifizierte und weniger sanktionsfähige Gruppen von Angelernten verschoben werden und sind damit für die Betriebe weniger problematisch. Jedoch dürften auch diese Angelernten die Konkurrenz von Jugendlichen, die schwierig zu qualifizieren und/oder als Problemgruppe ausgewiesen sind, als besonders unbillig empfinden. Die Strategie des Ausweichens auf eine solche schwächere Gruppe von Jugendlichen verschärft also die vielfach angesprochenen, sich naturwüchsig durchsetzenden Tendenzen des "Hängenbleibens" junger Facharbeiter bzw. schafft da, wo dem durch Betriebsräte und/oder zentrale Personalleitungen entgegen gearbeitet wird, Konflikte.

Dazu kommt möglicherweise noch eine weitere negative Rückwirkung der Rekrutierung von Auszubildenden aus diesem Personenkreis: Wie schon kurz dargestellt, scheint nach bestimmten, in dieser Untersuchung nicht näher zu klärenden Hinweisen ein Problem auch in der Diskrepanz zwischen den stark manuell ausgerichteten Vorstellungen gerade dieser Jugendlichen und ihren Interessen an "Facharbeit" einerseits und den Anforderungen der späteren Arbeitsplätze in diesen Bereichen andererseits zu bestehen. Es ist zu vermuten, daß diese Diskrepanz um so größer ist, je stärker die Auswahl der Rekrutierten durch Schulversagen bestimmt ist. Wie die Erfahrungen mit der Qualifizierung dieses Personenkreises für industrielle Tätigkeiten in anderen Industriebereichen zeigen (Drexel u.a. 1976), bräuchten gerade diese Jugendlichen zu Beginn ihres Ausbildungsgangs und ihrer Berufstätigkeit Bewährungschancen in manuellen, ja, in "Bastler"-Tätigkeiten, um bestimmte Stabilisierungsprozesse und dadurch überhaupt erst ermöglichte intellektuelle Nachreifungsprozesse durchlaufen zu können. Wenn die Vermutung stimmt, daß die Ausbildungen für Produktionsberufe von der Sache her solche Bewährungs- und Nachreifungsmöglichkeiten nicht oder

nicht ausreichend bieten können, dann würde hier gerade die falsche Personengruppe auf diesen Typ von Tätigkeiten hingelenkt und dadurch ihre Einfügung in die Produktionsbelegschaften während der sowieso schwierigen ersten Jahre noch einmal erschwert.

(3) Und schließlich gibt es auch die Möglichkeit, daß eine bestimmte Problemlösungsmaßnahme "ihr" Problem selbst noch einmal verschärft. Auch dies ist eine mögliche Konsequenz der Lösung von Rekrutierungsproblemen durch das Ausweichen auf eine schwache Gruppe von Jugendlichen: Ein solches Ausweichen auf eine irgendwie stigmatisierte Gruppe kann das Image eines Ausbildungsberufs soweit schädigen, daß die Rekrutierungschancen für die ganze Branche negativ betroffen sind<sup>6)</sup>. Die qualifikatorischen und sonstigen Merkmale einer solchen schwachen Rekrutierungsgruppe werden offensichtlich auf den Beruf selbst projiziert; sie gewinnen gerade deshalb Bedeutung, weil genauere Informationen über Tätigkeitseinhalte, Arbeitsbedingungen und Karrieren von Facharbeitern in den Produktionsbetrieben fehlen und/oder sowieso schon Skepsis in bezug auf die Integrierbarkeit adäquater Facharbeiter-Karrieren besteht: als wichtiger Indikator für den "Wert" dieser Berufe und der daran geknüpften Berufsverläufe.

Mit anderen Worten: Das Image der Meß- und Regelmechaniker-Ausbildung wäre durch die Ausbildung von Sonderschülern nicht nachhaltig und nicht branchenweit zu schädigen; die Ausbildung von Sonderschülern in Berufen, deren Perspektiven zunächst unbekannt sind und dann lange uneindeutig und problematisch erscheinen, ver-eindeutigt die Situation zum Negativen hin. Logische Konsequenz ist - unter gleichbleibenden Bedingungen - eine weitere Reduzierung der Attraktivität dieser Berufe.

---

6) Solche Erfahrungen hat etwa die Hohlglasindustrie gemacht, deren Rekrutierungschancen für die Ausbildung zum Maschinenglas-macher branchenweit dadurch verschlechtert wurden, daß ein größerer Betrieb dieser Branche (nicht der in die Untersuchung einbezogene) längere Zeit vornehmlich Sonderschüler rekrutierte.



Vergleichbare Entwicklungen könnten längerfristig möglicherweise auch in denjenigen Betrieben auftreten, wo in der Vergangenheit Frauen in den eigentlichen Produktionsabteilungen nicht oder nur als Hilfsarbeiterinnen beschäftigt waren, jetzt jedoch junge Mädchen für die neuen Ausbildungsberufe rekrutiert werden. Soweit diese zukünftigen Facharbeiterinnen nicht nur in kleinen Quanten ausgebildet und/oder in Marginalbereichen der Produktion eingesetzt werden, sondern in größeren Quanten in die Produktion kommen, könnte dies zu bestimmten Folgeproblemen führen: Wenn der Einsatz der jungen Facharbeiterinnen auf einigermassen ausbildungsadäquaten Arbeitsplätzen, d.h. also im mittleren oder gehobenen Bereich der Arbeitsplatz- und Lohnhierarchie, gelingt, bedeutet dies eine "Feminisierung" der bislang attraktiveren und als Zielpunkt für Berufs- und Betriebswahl von männlichen Arbeitskräften geeigneten Einsatzbereiche. Es ist zu befürchten, daß daraus zugleich eine gewisse Abwertung dieser Einsatzbereiche und damit ein Sinken ihrer Attraktivität auf den Teilarbeitsmärkten für männliche Arbeitskräfte resultiert. Konsequenz könnten in diesem Falle Schwierigkeiten sein, männliche Jugendliche für die Ausbildung zu gewinnen, möglicherweise sogar Schwierigkeiten, männliche Arbeitskräfte aus Handwerk und Kleingewerbe für Angelerntenpositionen zu gewinnen. Diese Einschätzung einer zukünftig problemverschärfenden Folge von Ausbildung und Einsatz junger Frauen sind jedoch wohlgemerkt keine Tatsachenfeststellungen, sondern eine Vermutung, die auf den in der Untersuchung festgestellten generelleren Mechanismen basiert. Außerdem ist die durchaus gegebene Möglichkeit einzubeziehen, daß sich in Zukunft die Einschätzung von Frauenarbeit der von Männerarbeit angleicht, daß die Feminisierung eines Einsatzbereiches also nicht mehr dessen Attraktivität reduziert.

Es zeigt sich also, daß eine ganze Reihe der Maßnahmen, die Betriebe zur Lösung der (einen oder anderen Äußerungsform der) Implementationsproblematik entwickelt haben, die Probleme nur verschieben bzw. noch einmal verschärfen. Gemeinsames Merkmal dieser Problemverschiebungen ist, daß sie die Probleme ohne eine Veränderung der betrieblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstruktur - genauer: ohne Vergrößerung des Volumens an attraktiveren Positionen und Berufsverläufen - zu lösen versuchen: sei es durch Verschlechterung des Berufsverlaufsmusters der einen Arbeitskräftegruppe zugunsten der anderen (Einstieg der jungen Facharbeiter unterhalb des Facharbeiterniveaus und/oder langsamere und weniger sichere Aufstiege; umgekehrt Konkurrenzvorteile für junge Facharbeiter durch beschleunigte Aufstiege), sei es durch Gewinnung einer besonders schwachen Arbeitskräftegruppe, die schlechtere Berufsverlaufsperspektiven zu akzeptieren genötigt ist.

Nicht alle Maßnahmen jedoch, die die Betriebe zur Lösung der Probleme entwickeln, haben solche negativen Folgewirkungen. Eine zweite Gruppe von Maßnahmen dient der Umgehung der Probleme, eine dritte ihrer definitiven Lösung. Diese beiden Gruppen von Maßnahmen werden in den folgenden beiden Abschnitten dargestellt:

#### b) Problemumgehung

Das allgemeinste Prinzip dieser Gruppe von Maßnahmen ist es, durch bestimmte personalpolitisch-technische Vorkehrungen das offene Ausbrechen von Konflikten zu vermeiden, ohne jedoch die grundlegenden Ursachen der Implementationsprobleme zu beseitigen.

Folgende konkretere Maßnahmen sind dieser Strategie der Problemumgehung zuzuordnen:

(1) Die quantitativ schmale Dimensionierung der Ausbildung dürfte die wichtigste dieser Maßnahmen sein. Durch sie bleibt zum einen der Einsatz junger Facharbeiter über eine längere Anlaufphase hinweg "Ausnahmefall", der mit Hilfe von Einzelfallregelungen zu bewältigen ist; da immer nur die Interessen einzelner Arbeitskräfte tangiert sind, ist das Auftreten umfangreicherer Konflikte, welche generalisierte Regelungen der Interessenwahrung bzw. des Interessenausgleichs erfordern würden, unwahrscheinlich. Zum anderen wird damit die Penetration junger Facharbeiter in die Produktionsbelegschaften über eine lange Zeit gestreckt; eventuelle Einzelkonflikte treten nicht zum gleichen Zeitpunkt, sondern über einen längeren Zeitraum gestreut auf, - auch dies eine Bedingung, die Regelungen, in denen die Probleme in der einen oder anderen Weise generell definiert und "bewältigt" werden, überflüssig gemacht.

Jedoch ist es andererseits genau die quantitativ schmale Dimensionierung und zeitliche Streckung der Eingliederung der jungen Facharbeiter in die Produktionsbetriebe, die eine Implementation eines neuen Ausbildungsberufes im strengen Sinne einer dauerhaften und relevanten Durchsetzung fraglich macht: Gerade indem Betriebe es vermeiden, gewissermaßen sich selbst durch größere Quanten junger Facharbeiter, deren Einsatz geplant werden muß, unter Veränderungs-

druck zu setzen, begünstigen sie die Konservierung der alten Strukturen und deren Selbststabilisierungskräfte. Auch wenn bestimmte Regelungen zur Schaffung von Karrieren für junge Facharbeiter getroffen werden, läßt deren Nutzung für nur wenige Arbeitskräfte immer noch so viel Spielraum für die Durchsetzung der traditionellen Strukturen, daß eine nachhaltige Umorientierung oft nicht erfolgt. Dies gilt in verstärktem Maße dann, wenn die Betriebe die quantitativ schmale Dimensionierung der Ausbildung junger Facharbeiter dazu nutzen, explizite Regelungen zu vermeiden, und deren Einschleusung durch "Einzelfall-Lösungen" zu regeln: Dann setzen sich "die heimlichen Hierarchien" naturwüchsig weiter durch, die jungen Facharbeiter werden auf Arbeitsplätzen eingesetzt, die traditionell jungen, aber ungelernten Arbeitskräften zugewiesen wurden oder - wenn sie zunächst besser eingesetzt werden - sie verbleiben auf diesem Niveau ("Hängenbleiben"). Daraus resultiert zum einen eine Tendenz zur Abwanderung der jungen Facharbeiter, zum anderen ein Sinken der Attraktivität des neuen Berufs und damit in der Regel ein Sinken des Vorqualifikationsniveaus der rekrutierbaren Jugendlichen. Daraus wiederum resultiert eine weitere Einschleusung von - tendenziell immer schwächeren - jungen Facharbeitern in wenig modifizierte Angelernten-Karrieren, - ein Circulus vitiosus, der, unter sonst gleichbleibenden Bedingungen, die Chancen zur wirklichen Durchsetzung von Ausbildung und Einsatz einer neuen Facharbeitergruppe längerfristig immer mehr verschlechtert.

(2) Die andere wichtige Möglichkeit, manifeste Konsequenzen von Implementationsproblemen zu vermeiden, ohne deren strukturelle Ursachen zu verändern, ist die bereits skizzierte Umverteilung von Gratifikationen, welche für Arbeitskräfte unterschiedlichen Lebensalters von unterschiedlichem Wert sind: Indem der Betrieb einzelne Aspekte des "Gesamtpakets" an positiven Arbeits- und Entlohnungsbedingungen identifiziert, welche für die in Konkurrenz stehenden Arbeitskräftegruppen jeweils unterschiedliche Bedeutung haben, aber als äquivalent betrachtet werden, kann er einen gewissen Interessenausgleich schaffen. Es wird also die Tatsache genutzt, daß es sich bei der neuen Arbeitskräftegruppe

zunächst um j u n g e Arbeitskräfte handelt, die in der Lage sind, ihre Interessen an einem bestimmten Typ von Freizeitregulierung, überbetrieblichen Mobilitätsmöglichkeiten und eventuell Arbeitsinhalten auch auf Kosten der Höhe ihres (Gesamt-)Verdienstes zu verfolgen, und daß die qualifizierten Angelernten entweder altersbedingt unter höherem Verdienstdruck stehen oder bereits vorrangig Interessen an der Schonung ihres physischen und nervlichen Arbeitsvermögens verfolgen (müssen) und daher zur Resignation tendieren. Diesen Maßnahmen ist gemeinsam, daß sie die gegebenen betrieblichen Strukturen aufrechtzuerhalten und zugleich die Berufsverlaufsperspektiven der Angelernten weitgehend zu schonen erlauben, aber die Attraktivität der Ausbildungsberufe erhöhen; sie tragen damit zunächst zur Lösung beider Komplexe von Implementationsproblemen bei.

Jedoch ist zu vermuten, daß diese Lösungen eher von kurzfristiger und quantitativ begrenzter Wirkung sind: Nur ein Teil der jungen Facharbeiter, die auf der Grundlage eines solchen Interessenausgleichs kurzfristig über verschiedene Aspekte der Gratifikation saldieren, dürfte damit die Orientierung an der Gesamtheit der möglichen Gratifikationsaspekte, wie sie mit traditionellen Facharbeiter-Berufsverläufen verbunden sind, aufgeben, und zwar vor allem auf Dauer aufgeben. Dazu kommt, daß durch diese Umverteilungsstrategie potentielle Interessenverletzungen von angelernten Arbeitskräften im Grunde nur hinausgeschoben werden: Wenn die jungen Facharbeiter ihrerseits in die Phase der Familiengründung und eines hohen Verdienstdrucks kommen, müssen sie in die hoch eingruppierten Arbeitsplätze einrücken können. Das aber bedeutet, daß nun doch die Konkurrenz zumindest um Aufstiege beginnt und daß - auf der jetzt verbesserten Legitimationsbasis von dann einige Jahre längerer Betriebszugehörigkeitsdauer und höherem Lebensalter der jungen Facharbeiter - diese Konkurrenz nun um so eindeutiger für sie zu entscheiden ist. Auch in dieser Perspektive sind also Strukturprobleme der Implementation von Facharbeiter-einsatz zwar kurzfristig zu umgehen, aber nicht langfristig zu lösen.

Dies verweist um so nachdrücklicher auf die zumindest längerfristig notwendigen, "echten" Problemlösungen und deren zentrales Charakteristikum: die Veränderung der bestehenden Strukturen "des klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" und ihre Annäherung an die von Facharbeiter-Einsatzbereichen.

### c) Erfolgsträchtige Problemlösungen

Diese Gruppe von Maßnahmen hat zum zentralen Kennzeichen und zur Voraussetzung, daß die Betriebe das Gesamtvolumen der höherwertigen Arbeits- und/oder Entlohnungsbedingungen - gewissermaßen die "Verteilungsmasse" zwischen den konkurrierenden Gruppen - vergrößert. Diese Strategie zeigt sich in den - skizzierten oder denkbaren - Maßnahmen, die

- o zu einer gleichzeitigen Anhebung und Abflachung der Arbeitsplatz- und Lohnhierarchie und/oder
- o zu einer nachhaltigen Reduzierung der Belastungen, zumindest für die anspruchsvolleren Arbeitsplätze und/oder
- o zu einer deutlichen Verbesserung der sozialen Absicherung für einen größeren Teil der Arbeitskräfte führen.

(1) Von den im Rahmen dieser Untersuchung ermittelten Problemlösungsmaßnahmen sind dieser Strategie alle diejenigen Maßnahmen zuzurechnen, die den Aufstiegsraum des Betriebes vergrößern: die Einstufung einer größeren Zahl von Arbeitsplätzen in die erste Facharbeiter-Lohngruppe oder darüber; die Schaffung von Facharbeiter-Aufstiegslohngruppen auch für den Produktionsbereich; die Schaffung von Möglichkeiten, Produktionsfacharbeiter auch ins Angestelltenverhältnis zu übernehmen, auch wenn sie keine dispositiven Funktionen haben; und vermutlich, wenn auch nicht darauf hin entwickelt, die Schaffung von besseren Absicherungen für die Endphase der Erwerbstätigkeit, unabhängig von der Form der Qualifizierung.

Diese Maßnahmen können, aber müssen nicht mit Polarisierung der betrieblichen Arbeits- und Gratifikationsbedingungen verbunden sein, je nachdem, ob sie lediglich einen oberen Teil der Arbeitsplatz- und Lohnpyramide anheben oder diese insgesamt. Jedoch ist nach den Ausführungen über die Folgeprobleme einer quantitativ schmalen Dimensionierung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz zu vermuten, daß Formen der Polarisierung, die einen sehr kleinen Anteil von (in all diesen Aspekten) deutlich privilegierten Arbeitsplätzen von einer großen Mehrheit von niedrigwertigen, nieder eingestuften, sehr belasteten und hohe soziale Risiken implizierenden Arbeitsplätzen abschotten, keine wirklich erfolgsträchtige Lösungsstrategie sein können. Eine erfolgreiche Problemlösung sieht mit anderen Worten eine gewisse Mindestgröße des höherwertigen Segments voraus<sup>7)</sup>; ihre Chancen verbessern sich mit zunehmender Annäherung an egalisierte Strukturen.

Es liegt auf der Hand, daß diese Veränderungen zu erheblichen materiellen und immateriellen Aufwendungen führen. Es ist aber ebenso unmittelbar einleuchtend, daß nur dadurch das "Nullsummenspiel" der vom Betrieb der Gesamtbelegschaft insgesamt gebotenen Gratifikationen aufgehoben werden kann. Nur dadurch aber wird die relative Privilegierung einer neuen Arbeitskräftegruppe, die für eine hinreichende Attraktivität dieser Form des Zugangs zu Produktions-tätigkeiten notwendig ist, möglich ohne Verschärfung der Konkurrenz und ohne Verschlechterung des "Besitzstandes" der traditionellen Arbeitskräftegruppe.

(2) Die Ausbildung von erwachsenen Angelernten zu Produktionsfacharbeitern, die von so vielen Betrieben als Problemlösungsmaßnahme genutzt wird, dürfte demgegenüber allein für sich genommen langfristig keine ausreichende Problemlösungsfunktion haben; sie muß mit anderen Worten kombiniert sein mit einer Erhöhung des Anteils an höherwertigen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, um eine echte Problemlösung darzustellen, - zumindest dann, wenn die klassischen Strukturen des Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion noch voll bestehen, also nicht aus irgendwelchen anderen Gründen bereits vorgängig eine Polarisierung eingetreten ist: Bleibt nämlich das Volumen der in Facharbeiter-Lohngruppen eingestuften

7) Wie hoch diese Mindestgröße zu veranschlagen ist, ist naturgemäß rein hypothetisch schwer einzuschätzen und vermutlich auch nicht für alle Betriebe oder Branchen gleich zu beantworten.

Arbeitsplätze gleich gering, so steht der Betrieb dann, wenn er einige Jahre lang Erwachsene und Jugendliche ausgebildet und diese Arbeitsplätze mit Facharbeitern besetzt hat, vor der Alternative, in Zukunft entweder die jungen Facharbeiter unterhalb des Facharbeiterniveaus einzusetzen oder die Erwachsenen-Ausbildung einzustellen und damit den bisherigen Problemlösungsmechanismus außer Kraft zu setzen. Im ersteren Falle sind Rekrutierungsprobleme wahrscheinlich. Im zweiten Falle sind Integrationsprobleme wahrscheinlich und wohl nur dann zu vermeiden, wenn ihre Voraussetzungen nicht mehr laufend reproduziert worden sind. Dies ist nur unter der - eher seltenen - Bedingung möglich, daß der Betrieb mit Beginn der Jugendlichen-Ausbildung die Rekrutierung von Angelernten als **N a c h w u c h s** einstellt, Ausbildung also zum Regelzugang für Produktionsbetriebe macht, und daß deshalb nach einer gewissen Übergangszeit keine weiteren aufstiegswilligen und -"berechtigten" Angelernten mehr nachrücken. Eine solche Strategie einer Umwandlung der betrieblichen Strukturen in die von "reinen Facharbeiterbetrieben" kann durch Erwachsenen-Ausbildung wesentlich beschleunigt und durch Reduzierung der Übergangskonflikte erheblich effektiviert werden. Aber gerade dies setzt - neben einer breiten Dimensionierung sowohl der Jugendlichen- wie auch der Erwachsenen-Ausbildung - eine besonders weitreichende Anhebung und Egalisierung der traditionellen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen voraus.

Eine solche Strategie ist also gewissermaßen die extreme Alternative zur Polarisierung, wenn Ausbildung und Einsatz von Facharbeitern **e r f o l g r e i c h** in traditionellen Angelerntebetrieben der Prozeßproduktion implementiert werden sollen.

#### 4. Rahmenbedingungen erfolgsträchtiger Problemlösungen

Unter welchen Bedingungen sind nun solche Veränderungen möglich oder sogar wahrscheinlich, die eine erfolgreiche Implementation eines neuen Ausbildungsberufs trotz dafür zunächst ungünstiger betrieblicher Strukturen erlauben? Welche Voraussetzungen haben

mit anderen Worten erfolgsträchtige Problemlösungen, bei welchem Typ von Betrieben bzw. Branchen sind sie zu erwarten?

Ein die Implementation von Facharbeiter-Einsatz begünstigender struktureller Wandel scheint nach den Ergebnissen der Studie am ehesten in Bereichen wahrscheinlich, die die folgenden Charakteristika aufweisen:

- (1) die Existenz eines intensiven und quantitativ großen Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften auch auf Arbeiterebene (d.h. unterhalb des dispositiven Bereichs), und ein daraus resultierender hoher Problemdruck für die Betriebe; dieser kann Konsequenz sein von
- o umfassender Modernisierung und/oder Durchrationalisierung der Produktionsprozesse, die die Anforderungen vieler Arbeitsplätze erhöht oder den prozentualen Anteil der anspruchsvolleren Arbeitsplätze vergrößert hat;
  - o hoher Kapitalintensität, die die Kosten für Produktionsstörungen stark erhöht und vor allem die Lohndifferentiale zwischen Facharbeitern und Angelernten demgegenüber nachrangig sein läßt;
  - o einem generell niedrigen Anteil der Lohnkosten - und vor allem der Differentiale zwischen Lohnkosten für Angelernte und solchen für Facharbeiter - an den Gesamtkosten;
  - o starken horizontalen Flexibilitätserfordernissen des Personaleinsatzes, sei es infolge einer reduzierten Personaldichte, sei es infolge der zeitlichen oder sachlichen Anforderungen des Produktionsprozesses;
  - o Fehlen oder Knappheit von Arbeitskräften, die für die Besetzung der anspruchsvolleren Arbeitsplätze geeignet sind, also Knappheit von handwerklich ähnlich vorqualifizierten Arbeitskräften oder solchen mit industriellen Generalisten-Ausbildungen, von Absolventen einer Vorläuferausbildung, von deutschen, männlichen Arbeitskräften mit irgendeiner Art von Vorqualifizierung.

Diese Faktoren bedingen einen Veränderungsdruck, der die Betriebe ja vielfach überhaupt erst zur Entscheidung, Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz einzuführen, veranlaßt, aber auch die Höhe des Aufwands beeinflußt, den einzusetzen sie bereit sind. Dazu müssen jedoch auch bestimmte, materielle und immaterielle Veränderungsbedingungen kommen:



(2) eine gewisse wirtschaftliche Prosperität, die Konzessionen in bezug auf Entlohnung(ssstrukturen) ermöglicht

Diese Bedingung erleichtert die Implementation einer neuen Ausbildung insbesondere in Wachstumsbranchen bzw. in Wachstumsphasen einer Branche.

(3) die Kompatibilität der für Facharbeiter-Einsatz notwendigen Umstrukturierungen mit den vom Betrieb längerfristig verfolgten Innovations- und Rationalisierungsstrategien

Dies bedeutet, daß die dominanten betrieblichen Innovations- und Rationalisierungsprozesse nicht die traditionellen Strukturen des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" (immer) weiter verstärken dürfen, sondern tendenziell eher zu egalisierten oder polarisierten Strukturen hinführen müssen.

(4) das Vorhandensein von materiellen, personellen und ideellen Voraussetzungen für die Durchführung von Erwachsenen-Ausbildung oder die Möglichkeit, diese relativ rasch aufzubauen

Wie dargestellt, ist Erwachsenen-Ausbildung insbesondere zur Dynamisierung und Effektivierung von Umbruchsprozessen im Zusammenhang mit der Durchsetzung von Facharbeiter-Einsatz (und damit auch: von Jugendlichen-Ausbildung) sehr hilfreich. Diese Bedingung dürfte - im Zusammenwirken mit den genannten Voraussetzungen - die dauerhafte Implementation von Ausbildung überall dort erleichtern, wo Betriebe über große Lehrwerkstätten und eine gut ausgebaute Infrastruktur und Tradition der gewerblichen Ausbildung verfügen und wo sie auch bisher schon Angelernte in der einen oder anderen Weise (durch Lehrgänge etc.) qualifiziert haben. Dazu kommt als wichtige Voraussetzung die Möglichkeit, das für den neuen Beruf geschaffene Berufsbild und seine Ordnungsmittel auch für Erwachsenen-Ausbildung zu nutzen bzw. entsprechend zu modifizieren (z.B. durch erwachsenengerechte Prüfung, konsekutive Prüfung usw.).

(5) das Engagement von betrieblichen Instanzen oder Personen und/oder Arbeitnehmervertretungen nicht nur für die Ausbildung von Jugendlichen, sondern auch für die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen von Facharbeitereinsatz

Diese Bedingung hängt zum Teil natürlich von bestimmten personellen Zufälligkeiten ab, es lassen sich aber einige allgemeinere Voraussetzungen dafür formulieren:

- o Situationen, in denen sich die Ausbildungs- und Arbeitsmarktalternativen für Jugendliche verschlechtern und deshalb der politische und soziale Druck wächst, möglichst viele Ausbildungsplätze anzubieten - gegebenenfalls auch in Produktionsberufen -, und die daraus resultierenden Schwierigkeiten zunächst in Kauf zu nehmen und sie mittelfristig zu lösen;
- o die Umorientierung der zuständigen Arbeitnehmervertretungen, weg von den traditionellen Zielen und Formen der Interessenvertretung in Angelerntenbetrieben, hin zu Konzepten, die auf das Muster des Facharbeiterbetriebes ausgerichtet sind, o d e r die Zuständigkeit von typischen "Facharbeitergewerkschaften" bzw. "Facharbeiter-Betriebsräten" mit von vornherein einschlägigen Orientierungen und politischen Konzepten;
- o sowie eventuell der Einfluß von betrieblichen Führungskräften, die von der Hochschule und/oder Erfahrungen in anderen Branchen her auf Arbeitsteilungs- und Arbeitsorganisationsmuster von Facharbeiterbetrieben orientiert sind und die Durchsetzung der damit verbundenen Gratifikationsmuster mit unterstützen.

Diese Bedingungen können nach den Informationen dieser Untersuchung alle - in größerem oder geringerem Ausmaß - zu den strukturellen Veränderungen beitragen, die letztlich Voraussetzung des dauerhaften Einsatzes von Facharbeitern sind. Jedoch ist das Vorliegen solcher Bedingungen keinesfalls eine Garantie dafür, daß die entsprechenden Veränderungen auch tatsächlich vorgenommen werden. Diese Bedingungen erhöhen mit anderen Worten zwar die Wahrscheinlichkeit solcher Veränderungen - insbesondere dort, wo mehrere dieser Bedingungen zusammentreffen -, garantieren sie jedoch nicht.

Zur Einschätzung der Durchsetzungswahrscheinlichkeiten ist jedoch auf die bereits angedeuteten Konvergenzen zwischen diesen Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementation neuer Ausbildungsberufe und den Ursachen für das Entstehen betrieblicher Interessen an Ausbildung hinzuweisen: Eine ganze Reihe dieser Voraussetzungen sind ja zugleich wichtige Ursachen für das Defizitärwerden der Anlernung und damit für betriebliche Interessen an Facharbeiterqualifikationen bzw. formalisierter Berufsausbildung.

Dies gilt insbesondere für bestimmte technologische und arbeitsorganisatorische Innovations- und Rationalisierungsprozesse, die für sich genommen die Anforderungen vieler Arbeitsplätze steigen ließen und außerdem die Kapitalintensität so erhöht haben, daß die Lohnkosten (insbesondere die Lohnkostendifferentiale zwischen Angelernten- und Facharbeiterlöhnen) im Verhältnis zu eventuellen Folgekosten unzureichend qualifizierter Belegschaften stark an Gewicht verloren haben. Dasselbe gilt für die Verknappung der traditionellen "idealen Arbeitskräftegruppe" für die anspruchsvolleren Produktionsarbeitsplätze und die daraus sowieso resultierende Notwendigkeit, diese Positionen attraktiver zu machen; die Schaffung und Einführung von Ausbildung sollte ja (unter anderem) gerade auch dazu dienen, für diese Positionen mehr und eine bessere Vorselektion von Arbeitskräften zu gewinnen. Dasselbe gilt schließlich auch für die Polarisierung durch den Einsatz von Ausländern, der das traditionelle "Nachwachsen" von Angelernten immer mehr erschwert und damit eine wichtige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Anlernung zerstört hat.

Die Beobachtung solcher partieller Konvergenzen legt die Überlegung nahe, ob es sich bei Implementationsproblemen vielleicht nur um den Ausdruck einer gewissen Ungleichzeitigkeit von Strukturveränderungen handeln könnte; ob also diejenigen Betriebe, die jetzt die Strukturen des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" noch mehr oder minder ungebrochen aufweisen und aufrechterhalten, aber trotzdem Ausbildung einführen wollen, früher oder später sowieso - aus ganz anderen Gründen - ihre Strukturen entsprechend verändern werden. Inwieweit eine solche Überlegung in bezug auf längerfristige Entwicklungen berechtigt ist oder nicht, muß offen bleiben: Zum einen tendieren ja nicht alle technologischen und arbeitsorganisatorischen Innovations- und Rationalisierungsprozesse in Richtung auf solche Veränderungen - es gibt auch solche mit stark dequalifizierenden Konsequenzen. Zum anderen scheint die Verknappung der (deutschen, männlichen, irgend vor-

qualifizierten) Arbeitskräfte, die in der Vergangenheit relativ viel in dieser Richtung bewegt hat, sich mittelfristig zumindest stark abzuschwächen, wenn nicht in ihr Gegenteil umzuschlagen.

Letztlich ist jedoch die Frage, ob die Betriebe durch diese Konvergenzen dazu veranlaßt werden, der Einführung von Ausbildung, mit welcher sie in einem e r s t e n Schritt auf die skizzierten Entwicklungen reagiert haben bzw. reagieren wollen, entsprechende Strukturveränderungen als z w e i t e n Schritt folgen zu lassen oder nicht, eine Sache einzelbetrieblicher Entscheidung. Damit aber ist sie bis zu einem gewissen Grad auch mögliches Objekt politischer Einflußnahmen und Forderungen: zum einen von seiten betrieblicher Arbeitnehmer-Interessenvertretungen, zum anderen von seiten der außerbetrieblichen Instanzen und Verbände, die an der Schaffung neuer Ausbildungsberufe beteiligt sind.



## II. Einige bildungspolitische Schlußfolgerungen

Ausgangspunkt der hier referierten Untersuchung war zum einen die Überlegung, daß es eine sinnvolle bildungspolitische Strategie der quantitativen und qualitativen Verbesserung des Systems der beruflichen Bildung sein könnte, durch die Schaffung neuer Ausbildungsberufe für Angelerntentätigkeiten das Angebot an industriellen Ausbildungsplätzen zu vermehren und einem relevanten Teil des Arbeitskräfte-Nachwuchses den Umweg über handwerkliche Ausbildung, Berufsaufgabe und Überwechseln in industrielle Angelerntenpositionen sowie den damit zumindest zeitweilig verbundenen Statusverlust zu ersparen. Ausgangspunkt waren zum anderen Informationen darüber, daß auch da, wo Industriebetriebe großen Bedarf an Ausbildung bzw. Facharbeitern haben, eine nachhaltige und quantitativ umfangreiche Nutzung neuer Ausbildungsberufe an

scheitern kann, welche nicht (nur) Übergangsschwierigkeiten, sondern Ausdruck struktureller Umstellungserfordernisse sind, die von den Betrieben als solche erkannt und bewältigt werden können oder auch nicht.

Bildungspolitisches Ziel dieser Studie sollte infolgedessen sein, zu prüfen, inwieweit durch diese Implementationsproblematik die Erfolgchance und damit insgesamt die Sinnhaftigkeit einer gezielten Schaffung neuer Ausbildungsberufe für traditionelle Einsatzfelder von Angelernten beeinträchtigt ist.

Auch wenn sich zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Untersuchung eine Entspannung der Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt in quantitativer Hinsicht abzeichnet, - und damit das Ziel einer Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen vordergründig an Dringlichkeit zu verlieren scheint -, bleibt doch das gesellschaftliche Problem bestehen, auf das eine solche bildungspolitische Strategie gerichtet sein könnte, ja, es verschärft sich sogar: Nach wie vor gibt es für viele qualifizierte industrielle Tätig-

keiten keinen direkten Zugang über Berufsausbildung<sup>1)</sup>; und vor allem gibt es nach wie vor in großem Umfang das Problem der Ausbildung von Jugendlichen in Berufen insbesondere des Handwerks, in denen sie später keine Beschäftigung finden können, so daß sie als Angelernte in die Industrie überwechseln müssen und dabei Verluste in bezug auf ihre soziale Sicherung und zumindest zeitweilig auch in bezug auf ihr Einkommen erleiden.

Dieses Problem wird sich aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren gerade in unmittelbarer Konsequenz der quantitativen Entspannung der Ausbildungsmärkte noch einmal ganz erheblich verstärken, da diese durch erheblich vermehrte Ausbildung in "Berufen ohne Zukunft" erfolgt ist. Qualifizierungsmaßnahmen für Industrietätigkeiten (wohl auch für Tätigkeiten im Handel- und Dienstleistungsbereich) in ganz erheblichem Umfang würden notwendig sein, um diese Fehlqualifizierung großen Stils auch nur annähernd zu "bewältigen", d.h. diese Arbeitskräfte für ihre späteren tatsächlichen Einsatzbereiche zu qualifizieren. Jedoch wird auch bei einer solchen "Bewältigung" ein großer Teil der Folgelasten dieser gesellschaftlich geduldeten, ja, zum Teil propagierten Fehlinvestition in nicht verwertbare Ausbildungen den betroffenen Arbeitskräften selbst aufgebürdet werden: in Form von erzwungener Mobilität und Umqualifizierung sowie von zumindest zeitweisen Verlusten an Einkommen und sozialer Sicherheit. Diese Verluste werden für viele Arbeitskräfte vermutlich Dauerverluste bleiben, wenn hier nicht **p o l i t i s c h** (tarifpolitisch und sozialpolitisch) ein Ausgleich geschaffen wird und/oder durch eine aktive öffentliche Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik dafür gesorgt wird, daß alle diese Arbeitskräfte unter zumutbaren Bedingungen in ihren neuen Einsatzbereichen Erwachsenen-Ausbildungen durchlaufen; denn naturwüchsig, nur aufgrund von betrieblichen Interessen, werden

1) "Die strukturellen Diskrepanzen zwischen Erwerbstätigen und Auszubildenden sind zum Teil 'systembedingt'. Für eine Vielzahl von Erwachsenenplätzen gab es bzw. gibt es keine duale Ausbildung. In Berufsgruppen, zu denen es keinen direkten Zugang über die betriebliche Ausbildung gab bzw. gibt, waren 1976 3,5 Mio. Fachkräfte beschäftigt, was einen Anteil von rund 28 % aller Fachkräfte entspricht". (Alex, 1980; ferner: Hofbauer 1979, 1980 und 1981.)

wohl kaum alle fehlqualifizierten Arbeitskräfte später in ihrem neuen Einsatzfeld eine vollwertige Ausbildung bzw. Umschulung erhalten, wie es der Begriff "Umschülerberg" irreführenderweise suggeriert.

Damit bleibt es also auch für die Zukunft eine im Prinzip nach wie vor sehr sinnvolle berufsbildungspolitische Strategie, durch die Schaffung neuer industrieller Ausbildungsberufe direkte Zugangswege zu industriellen Tätigkeiten zu eröffnen.

Welche Schlußfolgerungen in bezug auf diese Strategie lassen sich nun aus den Ergebnissen dieser Studie ziehen?

#### 1. Ein neuer Typ von Qualifikationsbedarf und erweiterte berufsbildungspolitische Handlungsmöglichkeiten

Die Untersuchung hat zunächst noch einmal deutlich gezeigt, daß in den vergangenen zwei Jahrzehnten in verschiedenen Teilen der Industrie, die bis dahin ihre Arbeitskräfte ausschließlich durch mehr oder minder langjährige Anlernung qualifiziert hatten, sich Bedarf an Ausbildung bzw. Facharbeiterqualifikation herausgebildet hat und noch laufend weiter herausbildet. Auch viele (Neben-) Informationen der jetzt durchgeführten Untersuchung - die ja nicht auf die Frage des Bedarfs ausgerichtet war - verweisen darauf, daß es sich hierbei zum Teil um eine kategorial neue Art von Bedarf an Ausbildung bzw. Facharbeiterqualifikation handelt. Dieser neue Typ von Bedarf ist offenbar nicht nur oder nicht so sehr durch gestiegene Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes bestimmt, sondern (ebenso)

- o durch die wachsende Bedeutung der innerbetrieblichen horizontalen Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes und ihrer qualifikatorischen Bewältigung durch Reduzierung der auf wechselnden Arbeitsplätzen notwendigen, sich summierenden Einarbeitungszeiten;



- o durch eine Erschwerung der Anlernung innerhalb des Arbeitsprozesses infolge zunehmender Intransparenz der Produktionsprozesse, zunehmender Auslastung aller Arbeitskräfte durch rein produktive Aufgaben, Reduzierung der Zahl der Arbeitsplätze an den einzelnen Anlagen und damit Vergrößerung des "qualifikatorischen Sprungs" vom einen zum jeweils nächsthöheren Arbeitsplatzniveau;
- o durch die wachsende Unattraktivität von Produktionstätigkeiten für die traditionellen "idealen Nachwuchskräfte" - die handwerklich oder kleingewerblich vorqualifizierten (fehl ausgebildeten) deutschen männlichen Arbeitskräfte - und damit eine Verschlechterung der personellen qualifikatorischen Voraussetzungen einer funktionsfähigen Anlernung;
- o sowie durch steigende Erfordernisse, die qualifizierteren Produktionsarbeitskräfte gegen die besonders hohen Risiken der Erwerbstätigkeit, denen sie unterliegen, besser abzusichern, sowie die Möglichkeit, hierfür die mit Berufsausbildung bzw. Facharbeitereinsatz verbundenen Vorbilder und gesellschaftlichen Einrichtungen zu nutzen.

Die Vielzahl der Einflußgrößen, die damit eine Rolle spielen, ihr Zusammenwirken und die Unwägbarkeit ihrer jeweiligen Wirkung bedeuten, daß "Bedarf an Ausbildung" weniger denn je allein oder vorrangig technisch determiniert ist, sondern immer a u c h sehr wesentlich Ergebnis von betrieblicher Politik: Die Frage, ob ein Betrieb Facharbeiter "braucht" und wenn ja, für eine wie große Zahl von Arbeitsplätzen, ist immer weniger durch bestimmte Tätigkeits- und Anforderungsanalysen eindeutig zu beantworten. Sie wird immer mehr nur durch Rekurs auf die G e s a m t h e i t der Personalprobleme eines Betriebs und auf seine Personalpolitik beantwortbar, zumindest in dem untersuchten Typ von Betrieben.

Dies heißt nun allerdings keineswegs, daß die - ja häufig sehr kostenträchtige - Entscheidung eines Betriebs zur Aufnahme von Ausbildungsaktivitäten und zu ihrer Dimensionierung etwa beliebig oder völlig irrational getroffen würde. Es heißt aber, daß auf-

grund der Komplexität der Rahmenbedingungen wie auch der Erfordernisse betrieblicher Personalpolitik "der Bedarf" einer partiell nur dezisionistisch vorzunehmenden Definition bedarf, d.h. einer personalpolitischen Entscheidung. Es bestehen hier also auch gewisse personalpolitische Spielräume.

Welche politischen Konsequenzen lassen sich daraus ziehen?

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß sich in d i e s e r Perspektive die berufsbildungspolitischen Handlungsmöglichkeiten erweitern:

(2) Zum einen legt die in der Vorläufer- wie auch in der jetzt durchgeführten Untersuchung festgestellte Tatsache, daß der tatsächlichen Schaffung eines neuen Ausbildungsberufs meist sehr lange Vorbereitungsphasen vorangehen, die Annahme nahe, daß es zeitlich v o r einem manifesten Bedarf bzw. manifesten betrieblichen Interessen an Ausbildung bereits während eines mehr oder minder langen Zeitraums so etwas wie einen latenten Bedarf gibt. Es ist also anzunehmen, daß auch andere Branchen- oder Tätigkeitsfelder, in denen die genannten Einflußfaktoren wirksam sind, "reif werden" für die Schaffung eines neuen Ausbildungsberufs.

Von einer aktiven Berufsbildungspolitik ist zu fordern, von einer solchen Vermutung eines latenten Bedarfs an Ausbildung in anderen Bereichen auszugehen und sie für die Schaffung neuer Berufe zu nutzen; sie könnte damit gegenüber Betrieben und Verbänden in Vorlauf zu kommen versuchen im Hinblick auf die Kanalisierung dieses Bedarfs, auf die Gestaltung und Abgrenzung der neuen Ausbildung.

Nach dem Dargestellten liegt es auf der Hand, daß die Identifikation und das Aufgreifen eines eventuellen latenten betrieblichen Qualifikationsbedarfs, d.h. vorhandener personalpolitischer Probleme, welche mit Hilfe von Ausbildung auch im Interesse der Arbeitskräfte besser gelöst werden können, sich nicht nur auf die Spur neuer Technologien, welche höhere Qualifikationsanforderun-

gen an bestimmten Arbeitsplätzen nach sich ziehen, setzen kann. Vielmehr scheint es sinnvoll, auch die anderen genannten Faktoren**bu**ndel als potentielle (Teil-)Ursachen eines solchen neuen Bedarfs zu verfolgen.

Ein Gutteil der dadurch bedingten betrieblichen Arbeitskräfteprobleme lassen sich durch Ausbildung und Facharbeitereinsatz zumindest teilweise, wenn nicht vollständig lösen. Das bedeutet politisch, daß der Problemdruck, der hier für die Betriebe besteht und zunächst in bezug auf seine Bewältigung nicht eindeutig auf berufsbildungspolitische Problemlösungen hin festgelegt ist, auch in Richtung auf Ausbildung kanalisiert werden kann. Aktive Berufsbildungspolitik hätte mit anderen Worten die Chance, den Prozeß des Übergangs eines latenten Bedarfs in einen manifesten "katalytisch" zu beschleunigen und auf konkretere Ziele hin auszurichten, die auch den Arbeitskräften dienen.

(3) Eine solche Katalysatorenfunktion der öffentlichen Berufsbildungspolitik, aber auch der Gewerkschaften und Betriebsräte, die hier involviert sind, für einen latenten Qualifikationsbedarf scheint insbesondere auch deshalb sinnvoll, weil (wie im Rahmen beider Untersuchungen sichtbar geworden) die Betriebe in der Vergangenheit häufig bestimmte Außenanstöße brauchten, um zu entsprechenden Entscheidungen - einschließlich der Inkaufnahme hoher Kosten für die Installierung von Ausbildung - zu kommen. Zumindest sind solche Außenanstöße als Verstärker von "ersten Überlegungen" - d.h. ersten Feststellungen eines umfassenderen Bedarfs und ersten Erwägungen einer umfassenderen Problemlösung durch Ausbildung - von großem Nutzen: Die ausführliche Rekonstruktion der langen Übergangsphasen - mit ihren vielfältigen betrieblichen Entscheidungsprozessen - von ausschließlicher Anlernung bis zur Einführung von Ausbildung in der Chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie (Drexel/Nuber 1979, Teil A), sowie analoge Informationen auch in den neu einbezogenen Branchen haben deutlich gemacht, daß Betriebe vielfach auch bei großem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften eher dazu tendieren, sich - z.B. durch gezielten Einsatz von kleinen Gruppen von Schlossern oder Laboran-

ten in der Produktion oder durch bestimmte arbeitsorganisatorische Umstellungen - "zu behelfen", als den "großen Sprung in die Ausbildung" zu machen. Reichten jedoch solche kleinen Lösungen auf Dauer immer wieder nicht aus, dann waren es oft von außen herangetragene oder übernommene Vorstellungen über die Notwendigkeit einer Berufsausbildung, welche den Anstoß dazu gaben, die bisherige "Stückwerkpolitik" zu problematisieren, die Gesamtheit der anstehenden Personalbeschaffungsprobleme umfassend zu analysieren und ebenso umfassende Alternativen der Personalbereitstellung - einschließlich der Ausbildung - zu überdenken.

Diese offensichtlich sehr nützliche Katalysatorenfunktion haben in der Vergangenheit vielfach einzelne Personen aus dem Management mit Verbandskontakten und/oder sonstigen überbetrieblichen Orientierungen wahrgenommen, also insbesondere Ausbildungsleiter und Personalleiter, aber auch vereinzelt Anhänger der Ausbildung unter den Betriebsleitern sowie bestimmte Arbeitnehmervertretungen. Es liegt jedoch auf der Hand, daß - mit Ausnahme der Ausbildungsleiter - alle diese Personengruppen, die als betriebliche "Katalysatoren" wirksam werden könnten, aufgrund ihrer funktionalen Stellung im Betrieb zunächst eher dem traditionellen System der Personalbeschaffung, -qualifizierung und -gratifizierung verpflichtet sind. Dieses ist nicht (nur) "per Tradition und Trägheitsgesetz" in ihrer Orientierung verankert, sondern vor allem durch die enge Bindung der Interessen der verschiedenen, ihnen unterstellten Arbeitskräftegruppen an die bestehenden Strukturen.

Hier könnten also, neben fortschrittlichen Ausbildungsleitern wie schon in der Vergangenheit, Instanzen der staatlichen Berufsbildungspolitik einschließlich des BIBB, sowie Arbeitnehmervertretungen der verschiedenen Ebenen, wichtige Initiativ- und Katalysatorenfunktionen haben. In Bereichen, die, ähnlich wie die untersuchten Branchen bzw. Betriebe, unter teilweise erheblichem Problemdruck in bezug auf die Beschaffung von qualifiziertem Personal stehen, dürften nach dem Eindruck dieser Studie nicht unbedeutende Chancen bestehen, "etwas zu bewegen". Es gibt hier durchaus bestimmte Koalitionsmöglichkeiten zwischen den berufs-

bildungspolitischen Zielen von Gewerkschaften und staatlicher Berufsbildungspolitik und bestimmten betrieblichen Interessen; solche (natürlich begrenzten) Koalitionen sind im übrigen in den vergangenen Jahren in verschiedenen Bereichen bereits zum Tragen gekommen.

Allerdings dürfen naturgemäß die sich gegenseitig verstärkenden Wirkungen von Problemlösungsangeboten von berufsbildungspolitischer Seite einerseits und Problemwahrnehmung und Problemlösungsversuche auf betrieblicher Seite andererseits auch nicht überschätzt werden: Ein Ausbildungsberuf, der ohne einen zumindest latenten Bedarf geschaffen wird, wird nicht in der Lage sein, "sich seine Nachfrage zu schaffen", d.h. die Betriebe zur Aufnahme von Ausbildung zu veranlassen.

## 2. Möglichkeiten und Grenzen der nachhaltigen und dauerhaften Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe

Sind diese Ergebnisse, die auf einen kategorial neuen Bedarf an Ausbildung und die Möglichkeit hinweisen, dessen Latenzphase durch politische Außenanstöße zu verkürzen, berufsbildungspolitisch eher ermutigend, so sind dies demgegenüber die Ergebnisse zur zentralen Fragestellung der Untersuchung - der Implementationsproblematik - nicht uneingeschränkt.

(1) Die Untersuchung hat in dieser Perspektive gezeigt, daß

- o auch in anderen Branchen bzw. Betrieben bei Einführung neuer Ausbildungen ähnliche Probleme wie in der Chemischen und in der Eisen- und Stahlindustrie aufgetreten sind;
- o daß das Gewicht und die Nachhaltigkeit dieser Probleme ähnlich groß oder sogar noch größer waren (bzw. von den Betrieben vorab eingeschätzt worden waren);

- o daß als Konsequenz solcher Probleme vielfach überhaupt auf lange Jahre hinaus auf Ausbildung verzichtet wurde und damit die Durchsetzung der Ausbildung in (der Mehrheit der Betriebe) einer Branche zeitlich lange gedauert hat;
- o daß im übrigen lange Zeit und zu einem guten Teil auch heute noch nur quantitativ recht beschränkte Zahlen von Jugendlichen pro Betrieb ausgebildet wurden und werden;
- o und daß zum Teil sogar die zukünftige Nutzung dieser Berufe für Jugendlichen-Ausbildung (in nennenswertem Umfang) ungesichert scheint.

Diese Ergebnisse machen jedoch keinesfalls die bildungspolitische Strategie, neue Ausbildungsberufe für Angelerntentätigkeiten zu schaffen, insgesamt sinnlos:

Zum einen hat sich gezeigt, daß Betriebe mit Angelernteneinsatz existieren, in denen solche Probleme nicht auftreten, da sie von vornherein die für Facharbeiter-Einsatz geeigneten betrieblichen Strukturen aufweisen. Und zum anderen hat sich auch gezeigt, daß Betriebe unter bestimmten Bedingungen durchaus in der Lage sind, diese Probleme so zu lösen, daß die nachhaltige und quantitativ relevante Durchsetzung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz möglich wird.

Allerdings hat die Untersuchung auch deutlich gemacht, daß die Entstehung dieser Probleme vorrangig durch innerbetriebliche Strukturen bestimmt ist und auch ihre nachhaltige und längerfristige Lösung deutliche Veränderungen dieser Strukturen voraussetzt. Damit ist eine problemlose bzw. problemauflösende Einführung neuer Ausbildungen vorrangig an Bedingungen gebunden, die zum einen vergleichsweise stabil sind, da in komplexe betriebliche Strukturmuster eingebunden und von diesen ihrerseits stabilisiert, und zum anderen dem Zugriff staatlicher Politik direkt kaum zugänglich sind.

Diese zentrale Rolle betrieblicher Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen und die - wie anhand der aufwendigen Problemlösungsstrategien der Betriebe deutlich geworden - zum Teil hohe Stabilität solcher Strukturen warnen vor jedem politischen Voluntarismus in diesem Bereich: Eine bildungspolitische Strategie, ohne nähere Prüfung der bestehenden Verhältnisse für tendenziell alle Industriebereiche, in denen derzeit qualifizierte Angelernte beschäftigt sind, neue Ausbildungsberufe zu schaffen, scheint keinesfalls sinnvoll. Jedoch bestehen unter bestimmten Bedingungen, die durch die Untersuchung besser geklärt werden konnten, durchaus gewisse Chancen für die erfolgreiche Realisierung dieser Strategie.

Was bedeutet dies nun im einzelnen?

(1) Zum einen sollte die Schaffung eines neuen Ausbildungsberufs nicht nur von betrieblichen Anforderungen, die mit einem entsprechenden Qualifikationsbedarf begründet werden, abhängig gemacht werden, sondern auch von ihren strukturellen Voraussetzungen für Facharbeiter-Einsatz bzw. von ihren Möglichkeiten - und ihrer Bereitschaft -, diese strukturellen Voraussetzungen zu schaffen. Wo immer solche Bedingungen existieren, die nicht nur die Einführung neuer Ausbildungsberufe, sondern auch ihre quantitativ relevante und nachhaltige Durchsetzung wahrscheinlich machen, scheint die Strategie, durch Schaffung neuer industrieller Ausbildungsberufe einem Teil des Beschäftigten-Nachwuchses der Industrie den verlustreichen Umweg über handwerkliche Fehl Ausbildung, Berufswechsel und Eintritt in einfache Angelerntenpositionen zu ersparen, politisch wünschenswert.

Dies ist, um es nun auf Branchenebene zu wiederholen, überall dort der Fall, wo die Mehrheit der Betriebe einer Branche oder viele größere Betriebe mit hohem Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs

o entweder auch jetzt bereits die wichtigsten Strukturmerkmale von klassischen Facharbeiter-Einsatzbereichen aufweisen:

- einen hohen Anteil an Arbeitsplätzen, die in Facharbeiter-Lohngruppen eingestuft sind, d.h. eine breite und abgeflachte Lohnpyramide mit relativ hohen Unter- und Obergrenzen,
  - relativ wahrscheinliche Aufstiegswege, die auch über die Facharbeitereinstiegs-Lohngruppe hinausführen, für die qualifizierten Arbeitskräfte,
  - mehrere Übertrittsniveaus zwischen überbetrieblichem und innerbetrieblichem Arbeitsmarkt, davon eines für die qualifizierten Arbeitskräfte,
  - sowie Arbeitsbedingungen, die einen dauerhaften Verbleib im Betrieb ohne hohe Wahrscheinlichkeit einer vorzeitigen Minderung der Arbeitsfähigkeit ermöglichen;
- o oder aber zwar die - dazu jeweils konträren - Strukturmerkmale des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion", jedoch gute Voraussetzungen zu deren Veränderung aufweisen:
- die Existenz eines intensiven und quantitativ großen Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften und damit eines hohen Problems für die Betriebe,
  - wirtschaftliche Prosperität, die Konzessionsspielräume in bezug auf Veränderungen der Lohnstruktur wie auch eventuell notwendige Investitionen in Erwachsenen-Ausbildung ermöglicht,
  - die Kompatibilität der für Facharbeiter-Einsatz notwendigen Umstrukturierungen mit den längerfristig verfolgten Innovations- und Rationalisierungsstrategien,
  - das Vorhandensein von materiellen, personellen und ideellen Voraussetzungen für die Durchführung von Erwachsenen-Ausbildung,
  - sowie das Engagement von betrieblichen Instanzen und Arbeitnehmervertretungen für die Ausbildung von Jugendlichen wie auch für die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen ihres Einsatzes als Facharbeiter.

In Branchen, deren Betriebe mehrheitlich diesen beiden Typen zuzuordnen sind, scheint die oben angesprochene Initiativ- und Katalysatorfunktion von staatlicher Berufsbildungspolitik, Gewerkschaften und Betriebsräten möglich und erfolgversprechend.



(2) Demgegenüber erscheint es in Branchen, deren Betriebe dominant die Strukturmerkmale des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" aufweisen und zugleich über Bedingungen verfügen, welche deren nachhaltige Veränderung unwahrscheinlich machen, im Interesse der Vermeidung von Fehlinvestitionen n i c h t sinnvoll, neue Ausbildungsberufe zu fordern bzw. zu schaffen.

Diese "Empfehlung" einer ordnungspolitischen bzw. berufsbildungspolitischen Abstinenz bezieht sich auf Branchen, deren Betriebe mehrheitlich

o zum einen dem Strukturtyp I zuzuordnen sind, also charakterisiert sind

- durch ein langgezogenes und stufenförmiges Profil der Arbeitsplatzstruktur,
- durch ähnlich langgezogene, steile und gestufte Lohnstrukturen,
- durch eine Verteilung des gesamten Produktionspersonals auf diese Struktur in Form einer Pyramide mit breitem Sockel und schmaler Spitze,
- durch einen daraus resultierenden kleinen Aufstiegsraum,
- durch die Existenz eines einzigen Übertrittsniveaus zwischen überbetrieblichem und innerbetrieblichem Arbeitsmarkt, d.h. also schlechten Mobilitätschancen für höherqualifizierte Arbeitskräfte,
- durch verfestigte Regelung der vom Einstiegsniveau aus erfolgenden Aufstiege nach Seniorität,
- sowie durch belastende Arbeitsbedingungen, die eine vorzeitige Minderung der Erwerbsfähigkeit wahrscheinlich machen;

o und z u g l e i c h die folgenden ungünstigen Voraussetzungen für die Angleichung dieser Strukturen an die von Facharbeiter-Einsatzbereichen aufweisen:

- uneindeutigen und/oder nur vorübergehenden (z.B. durch Lücken in der Altersstruktur bedingten) und/oder durch "Behelfslösungen" zu deckenden Qualifikationsbedarf,

- eine angespannte wirtschaftliche Situation, die keine Konzessionen in bezug auf partielle Anhebungen der Lohnstruktur und eventuelle größere Investitionen in Erwachsenen-Ausbildung erlaubt,
- eine Innovations- und Rationalisierungspolitik, die die traditionellen Strukturen des "klassischen Angelerntenbetriebs der Prozeßproduktion" weiter verstärkt, sowie
- die Verfügbarkeit oder mittelfristig absehbare Wiederverfügbarkeit von handwerklich oder industriell vorqualifizierten Arbeitskräften.

Die Warnung vor der Einführung neuer Ausbildungen für solche Branchen begründet sich vor allem aus den Gefahren, die andernfalls drohen: Werden für solche Bereiche neue branchenspezifische Ausbildungsberufe geschaffen, so ist ein negativer Zirkel wahrscheinlich:

- o Die Attraktivität der neuen Berufe reicht nicht aus, um größere Quanten von gut qualifizierbaren Jugendlichen rekrutierbar zu machen;
- o die Betriebe bilden infolgedessen - aber ebenso, um Probleme mit dem vorhandenen Personal zu vermeiden - pro Jahr immer nur geringe Quanten von Jugendlichen oder zeitlich diskontinuierlich aus;
- o sie greifen dabei auf schwächere Jugendliche zurück;
- o eine solche schmale Dimensionierung der Ausbildungsaktivitäten und der Rückgriff auf schwächere Jugendliche reduziert die Wahrscheinlichkeit immer mehr, daß die traditionellen Strukturmuster verändert werden und facharbeiteradäquate Karrieremuster sich durchsetzen;
- o infolgedessen sinkt - bei ansonsten gleichen Bedingungen - die Attraktivität der Ausbildungsberufe und damit die rekrutierbare Selektion immer noch weiter;
- o und dies verstärkt eine zunehmende Marginalisierung von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz im Betrieb.

### 3. Politisch sinnvolle Alternativen

Die ordnungspolitische Abstinenz in bezug auf die Schaffung neuer branchenspezifischer Ausbildungen unter solchen Bedingungen macht Überlegungen zu "Ersatzlösungen" notwendig:

- o die Aufrechterhaltung der traditionellen Anlernung und ihre Verbesserung durch die vorgeschaltete Vermittlung besserer Grundlagenkenntnisse, wie sie etwa in bestimmten Fördermaßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit oder den Werkerausbildungen nach Paragraph 48 BBiG erfolgt; oder
- o die Schaffung neuartiger, branchenübergreifender Ausbildungen mit deutlich höherer Attraktivität und stärkerer Position auf dem Arbeitsmarkt; oder
- o die Nutzung von industriellen "Generalisten"-Ausbildungen, wie sie insbesondere die Schlosser-Ausbildung, aber auch Elektro-Ausbildungen schon jetzt darzustellen scheinen.

(a) Die Aufrechterhaltung und Verbesserung der traditionellen Anlernung durch irgendwelche bereichsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb des Niveaus der normalen Berufsausbildung ist unter (bildungs)politischen wie auch unter praktischen Gesichtspunkten am wenigsten geeignet, die bestehenden Probleme, insbesondere die der Arbeitskräfte in bezug auf Verbesserung ihrer Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und ihrer sozialen Sicherheit, wirksam zu lösen:

Zwar ist zu vermuten, daß Betriebe gerade angesichts von Implementationsproblemen, aber auch aus anderen Gründen, sich immer wieder und immer weiter mit bestimmten Verbesserungen der Anlernung zu behelfen versuchen werden. Doch hat dies, gerade auch nach den Aussagen vieler der befragten betrieblichen Experten, in Bereichen mit den oben angeführten, Ausbildungsbedarf konstituierenden Merkmalen längerfristig vermutlich eher Einfluß auf den Umfang des Facharbeiterbedarfs bzw. seine Definition durch die Betriebe, nicht aber auf die Notwendigkeit der Ausbildung schlechthin. Daß diese Definition quantitativ möglichst groß ausfällt,

liegt jedoch sowohl im bildungspolitischen Interesse an der Vermeidung von Splitterberufen wie auch im Interesse der potentiell betroffenen Arbeitskräfte an breiter Ausbildung, facharbeitergerechter Entlohnung, überbetrieblichen Mobilitätsmöglichkeiten sowie Anrecht auf Berufsunfähigkeitsrente. Infolgedessen sind Qualifizierungsgänge unterhalb des Facharbeiterniveaus, die der Abstützung und längerfristigen Aufrechterhaltung der qualifizierten Anlernung dienen, abzulehnen (Drexel/Nuber 1979, S. 253 ff).

(b) Daneben besteht die Möglichkeit, einen branchenübergreifenden, verfahrensbezogenen Ausbildungsberuf zu schaffen: Eine solche Ausbildung für alle "Leitstandstätigkeiten" - um einen der befragten Experten zu zitieren - wäre sowohl von seinen Qualifikationsanforderungen wie auch von seinen Mobilitätschancen und seiner Arbeitsmarktposition her ein sehr anspruchsvoller Beruf. Er wäre damit vermutlich sehr attraktiv sowohl für jugendliche Ausbildungsbeerber wie auch - aufgrund seines Qualifikationsniveaus und seiner breiten Einsetzbarkeit - für Betriebe. Eine solche Ausbildung zum "Leitstandsfacharbeiter" könnte in d i e s e r Perspektive also gute Implementationschancen haben. Allerdings, das liegt auf der Hand, würden hierdurch die Aufstiegschancen der Gruppe der qualifizierten Angelernten besonders stark beschnitten, handelt es sich hier doch nicht nur um besonders gut eingestufte Arbeitsplätze, sondern oft auch um solche mit relativ guten Arbeitsbedingungen (Schutz vor Lärm und/oder Hitze etc.). Dieser Aspekt der Implementationsproblematik dürfte hier also verstärkt aufbrechen.

Die Schaffung eines solchen branchenübergreifenden Ausbildungsberufs war nach bestimmten Informationen dieser Untersuchung offenbar in der Vergangenheit schon einmal Gegenstand ausführlicher Überlegungen und Planungen einer Reihe namhafter Betriebe und Branchen (darunter auch solcher, die in diese Untersuchung einbezogen worden sind). Diese Planungen sind gescheitert. Die Gründe, die dafür ermittelt werden konnten, scheinen eher vordergründig (Abgrenzungsinteressen der involvierten Verbände o.ä.). Es ist zu vermuten, daß hier tiefergehende Ursachen vorliegen, die einer

intensiveren und umfassenderen Klärung bedürften, wenn eine solche Lösung wieder aufgegriffen werden sollte; möglicherweise spielte hier bereits die Antizipation von Problemen, die aus einem Aufstiegsstau für Angelernte resultieren, eine Rolle.

Trotz dieses Scheiterns wird dieses Konzept immer noch von einzelnen der befragten Experten vertreten; ob und wieviele Betriebe es auch heute noch stützen (würden), ist naturgemäß unklar. Wenn jedoch nach Wegen gesucht wird, den offenbar in vielen Bereichen mit traditioneller Dominanz von Anlernung und Angelernten-Einsatz entstehenden neuen und zum Teil neuartigen Bedarf an Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz auf eine möglichst sinnvolle Weise zu decken, dann könnte auch dieser Weg in die Überlegungen einbezogen, die Gründe für sein damaliges Scheitern ermittelt und geprüft werden, ob sich diese Bedingungen nicht heute deutlich verändert haben oder veränderbar sind. In eine Prüfung der Chancen und Sinnhaftigkeit eines solchen branchenübergreifenden, verfahrensbezogenen "Leitstand"-Facharbeiters wären jedoch auch immer die quantitativen Entwicklungspotentiale eines solchen Berufs - bzw. umgekehrt: die Gefahren eines "Elite-Splitterberufs" - einzubeziehen und gegen die Chancen alternativer Lösungen - seien es branchenspezifische Produktionsausbildungen, seien es Generalisten-Ausbildungen - abzuwägen.

(c) Ein Ausweichen auf "Generalisten"-Ausbildungen erscheint nämlich durchaus überlegenswert. Insbesondere Schlosser-Ausbildung wurde ja auch in der länger zurückliegenden Vergangenheit in großem Umfang für die Vermittlung von Grundqualifikationen für anspruchsvollere Produktionstätigkeiten genutzt. Heute wird - gerade angesichts der allgemein bewußt gewordenen Gefahr von Splitterberufen - die Nutzung von Schlosser-Ausbildung, eventuell mit daran anschließender bereichsspezifischer Zusatzqualifizierung, zum Teil als g e n e r e l l e berufsbildungspolitische Strategie zur Lösung der Qualifizierungsprobleme solcher wie der untersuchten Branchen diskutiert, vereinzelt auch in den untersuchten Bereichen<sup>2)</sup>.

2) s. folgende Seite

Zur bildungspolitischen Beurteilung dieser Strategie sind mindestens die folgenden Kriterien zu beachten:

Zum einen ist zu klären, inwieweit die jeweilige "Generalisten"-Ausbildung für die in Frage stehenden Einsatzbereiche tatsächlich einen so großen Grundstock an einschlägigen oder transferierbaren Qualifikationen erbringt, daß die Arbeitskräfte auch tatsächlich und ohne besondere Zusatzbelastungen in der Lage sind, in der jeweiligen Branche vielerlei unterschiedliche Tätigkeiten auszuführen und bei Umsetzungen in horizontaler Richtung ihr Arbeitsplatzniveau in etwa halten zu können.

Zum anderen wäre im Interesse der Arbeitnehmer in allgemeinverbindlicher Weise zu klären bzw. gegebenenfalls tarifvertraglich und gesetzlich zu regeln, daß diese "Generalisten"-Ausbildungen trotz des anschließenden nicht ausbildungsgerechten Einsatzes in Produktionsbetrieben diejenigen Gratifikationen erbringen, die normalerweise eine industrielle Berufsausbildung im Gefolge hat. Dies gilt zum einen in bezug auf die betrieblich bzw. tarifvertraglich zu regelnde Frage der sofortigen Eingruppierung in die Facharbeiter-Lohngruppe, zum anderen aber auch in bezug auf die durch Sozialgesetzgebung bzw. Sozialgerichtsbarkeit zu regelnde Frage des Anspruchs auf Berufsunfähigkeitsrente und Schutz vor unzumutbaren Abgruppierungen ("Verweis auf den allgemeinen Arbeitsmarkt").

2) von vorhergehender Seite:

Zum Beispiel wird derzeit in einem Betrieb der Eisen- und Stahlindustrie ein Modell überlegt, nach dem sich an eine Schlosser-Ausbildung und einige Jahre Einsatz in der Produktion für alle Arbeitskräfte die Absolvierung der bereichsspezifischen Produktionsausbildung (zum Hüttenfacharbeiter) per Erwachsenen-Ausbildung anschließt. Diese "Doppelqualifizierung" auf der Basis des breiten, große Mobilitätsmöglichkeiten sichernden "Grundberufs" Schlosser wird zunächst vor allem im Hinblick auf diejenigen Absolventen der Schlosser-Ausbildung, die derzeit aufgrund der sogenannten Übernahmeproblematik nach Ausbildungsabschluß ausbildungsfremd in der Produktion eingesetzt werden, überlegt; aber auch als generelle Lösung der Probleme der Branchenbindung der Hüttenfacharbeiter, d.h. als Alternative zu dieser.

Was ergibt sich aus diesen Voraussetzungen einer bildungspolitischen Strategie, für Industriebereiche, die für die Schaffung und Implementation branchenspezifischer Ausbildungsberufe nicht geeignet sind, "Generalisten"-Ausbildungen zu nutzen bzw. zu fordern?

Die als zweite genannte Voraussetzung - sofortige Einstufung der jungen Schlosser in die Facharbeiter-Lohngruppe und damit Einschleusung auf höherem Niveau in den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt der Produktionsbetriebe - ist, wie rememberlich, auch eine wichtige Voraussetzung für die problemlose Implementation von branchenspezifischen Ausbildungsberufen. Dies gilt auch für die damit verbundene Durchbrechung des Senioritätsprinzips und die - durch die breite Arbeitsmarktgängigkeit der Schlosser-Ausbildung gesicherten - guten Mobilitätsmöglichkeiten auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt. Damit stehen in solchen Fällen "Generalisten"-Ausbildungen und branchenspezifische Ausbildungen einander als im Prinzip gleich erfolgsträchtige Alternativen gegenüber.

Unter diesen Voraussetzungen spricht für die Schaffung branchenspezifischer Ausbildungen zum einen die Tatsache, daß sie adäquatere Qualifikationen vermitteln können, welche i n n e r h a l b dieser Branche bzw. innerhalb des Betriebs größere Mobilitätsmöglichkeiten eröffnen, und zum anderen einen branchenspezifischen Facharbeiterbrief erbringen, der den Zugang zu entsprechenden Produktionsmeister-Ausbildungen wie auch offensichtlich eher<sup>3)</sup> das Anrecht auf Berufsunfähigkeitsrente und Schutz vor unzumutbaren Abgruppierungen bei Minderung der Erwerbsfähigkeit sichert. G e g e n die Schaffung bzw. Nutzung von branchenspezifischen Produktionsausbildungen und f ü r "Generalisten"-Ausbildungen spricht unter solchen Bedingungen die starke Branchenbindung der Produktionsausbildungen und die daraus resultierende Abhängigkeit der Arbeitskräfte von einem oder relativ wenigen Betrieben.

- 3) Wieweit heute z.B. eine Schlosser-Ausbildung solche sozialrechtlichen Ansprüche begründet, ist uneindeutig geblieben; die befragten Experten gaben hierzu unterschiedliche Antworten; - möglicherweise existieren hier Spielräume der jeweiligen örtlichen Sozialgerichte.

Die jeweiligen Vor- und Nachteile dieser beiden Alternativen unter diesen Bedingungen sind schwierig gegeneinander abzuwägen, jedoch scheinen folgende Überlegungen sinnvoll:

Zum einen sollte bei einer politischen Entscheidung zwischen branchenspezifischer und "Generalisten"-Ausbildung immer auch ganz zentral die Frage nach (potentiellen) Quanten von Ausbildungsverhältnissen berücksichtigt werden: Wo immer ein quantitativ begrenzter Bedarf und/oder nur wenige auf Facharbeiterniveau eingestufte Arbeitsplätze existieren und wo dies nicht veränderbar erscheint, ist Schlosser-Ausbildung (oder die Ausbildung in einem ähnlichen Generalistenberuf, z.B. einem Elektroberuf) zur Vermeidung von Splitterberufen die sinnvollere Lösung.

Zum anderen ist als umfassendere Lösung eine Kombination der beiden Alternativen zu überlegen: Ausbildung von Jugendlichen zu Schlossern (oder Elektrikern), auch wenn sie für Produktionstätigkeiten eingesetzt werden sollen, und für alle (!) nach einigen - wenigen - Jahren Produktionstätigkeit Absolvierung der branchenspezifischen Ausbildung in Form einer Erwachsenen-Ausbildung<sup>4)</sup>. Diese Lösung würde die Vorteile beider Alternativen kombinieren und ihre Nachteile weitgehend vermeiden.

Als schlechtere Alternative dazu sind eventuell auch Weiterbildungsgänge - bereichsspezifische Zusatzqualifizierungen - unmittelbar im Anschluß an eine "Generalisten"-Ausbildung zu erwägen. Diese Zusatzqualifizierungen müßten allerdings zum einen den Charakter der üblichen, an Ausbildung anschließenden Einarbeitungs- und Anlernprozesse deutlich übersteigen und infolgedessen berufsbildungspolitisch geordnet sein und zum anderen entsprechende Zertifikate erbringen, welche ihrerseits den Anspruch auf Einstufung in eine Facharbeiter-Lohngruppe und die sozialen Absicherungen des Facharbeiterbriefs begründen.

4) Vgl. das in FN 2) aufgeführte "Modell" aus einem Stahlbetrieb.



Berufsbildungspolitische Lösungen, die unter diesem Niveau bleiben, werden nicht nur den Interessen der betroffenen Arbeitskräfte nicht gerecht, sondern dürften - unter anderem genau aus diesem Grunde - mittel- und längerfristig nicht tragfähig sein. Mit der absehbaren Verknappung des Arbeitskräftenachwuchses (aufgrund schwacher Jahrgänge und zumindest gleichbleibenden Umfangs des Besuchs weiterführender Schulen) wird die Frage einer ausreichenden Attraktivität von bestimmten Berufsverlaufsmustern ja noch weiter an Gewicht gewinnen.

### III. Einige theoretische Schlußfolgerungen

Die Untersuchung erlaubt einige weiterführende theoretische Überlegungen und Kritik an einer ganzen Reihe von stillschweigenden oder ausgesprochenen, konsensuellen oder umstrittenen Grundannahmen der industriesoziologischen Qualifikationsforschung wie auch der Segmentationsforschung. Diese Kritik "ergibt" sich natürlich nicht unmittelbar und ausschließlich aus den empirisch faktuellen Ergebnissen der Untersuchung, sondern stützt sich auf ein weiterreichendes theoretisches Konzept<sup>1)</sup>. Dieses Konzept kann hier naturgemäß nur kurz skizziert werden, seine ausführliche Darstellung muß an anderer Stelle erfolgen.

Es werden infolgedessen nur einige theoretische "Schlußfolgerungen" aus den analytischen Ergebnissen der Studie, welche sich auf bestimmte gängige, zu problematisierende Annahmen beziehen lassen, dargestellt, - insgesamt eher thesenhaft, d.h. kurz und ohne durchgängigen Aufweis all ihrer inneren Zusammenhänge.

#### 1. Betriebliche Qualifikationspolitik - Produkt nicht nur von Technologie und Arbeitsorganisation

Die industriesoziologische Qualifikationsforschung geht weithin davon aus, daß betriebliche Qualifikationspolitik - also die Entscheidung für Arbeitskräfte mit bestimmten Qualifikationen und/oder für eine bestimmte Form der Qualifikationsvermittlung - bestimmt ist durch die jeweils genutzte Technologie und Arbeitsorganisation. Viele Qualifikationsuntersuchungen konzentrieren sich demzufolge auf Untersuchung und Beschreibung von technologischen

- 
- 1) Dieses Konzept wurde und wird weiterhin entwickelt im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München (Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung) in Teilprojekt C3: Zur Bestimmung von Qualifikation und Qualifizierungsprozessen - Das Problem des Verhältnisses von Bildung und Produktion.

und/oder arbeitsorganisatorischen Charakteristika von Arbeitsplätzen und sich daraus ergebenden qualifikatorischen Anforderungen an Arbeitskräfte und leiten aus diesen Anforderungen uno actu betrieblichen "Bedarf" an, betriebliche Interessen an, und betriebliche Entscheidungen für entsprechende Qualifikationen/Qualifizierungsformen ab. Die eine solche Problemsicht und Vorgehensweise explizit oder implizit begründende Konzeption von Qualifikation ist zu problematisieren: zum einen wegen ihrer elementaristischen Sichtweise von Qualifikation, zum anderen wegen ihrer Fixierung auf stoffliche Aspekte; aus beiden resultieren Verkürzungen der Bedeutung von Qualifikation für den Produktionsprozeß und damit für betriebliche Interessen.

Eine weitere Grundannahme der Qualifikationsforschung besagt, Betriebe seien generell in der Lage, ihren (technologisch und arbeitsorganisatorisch bestimmten) Qualifikations-"Bedarf" beliebig zu decken, wenn nicht durch Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt, so doch auf jeden Fall durch Installierung und Nutzung der je geeigneten Qualifizierungsgänge. Eventuell festgestellte Qualifikationslücken werden demzufolge auf betriebliche Interessen an Einsparung von Qualifizierungskosten bzw. an Dequalifizierung zurückgeführt. Auch diese Annahme ist zu problematisieren.

Dazu im folgenden die Skizze einer andersartigen theoretischen Perspektive und ihrer Konsequenzen.

- a) Bezugspunkt betrieblicher Qualifikationspolitik: nicht Einzelqualifikationen, sondern Qualifikationstypen und Qualifizierungsformen
- 

Betriebliche Qualifikationspolitik ist zentral orientiert nicht an spezifischen Einzelqualifikationen (Qualifikationsmomenten im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten), sondern an einigen wenigen gesellschaftlich standardisierten Qualifikationstypen (z.B. Facharbeiter, qualifizierte Angelernte, weibliche Büroangestellte usw.) und an den darauf ausgerichteten, gesellschaftlich standardisierten Formen der Qualifikationsvermittlung. Das

Feld möglicher qualifikationspolitischer Entscheidungen von Betrieben ist damit vorstrukturiert: Sie können sich nicht ausschließlich an den einzelnen Anforderungen von Arbeitsplätzen orientieren, diese gewissermaßen summieren und darauf bezogene Qualifikationsmomente beliebig bündeln; sie müssen ihre je spezifischen Qualifikationsanforderungen in die gesellschaftlich standardisierten Qualifikationstypen zu integrieren suchen und dazu notfalls auch diese Qualifikationsanforderungen entsprechend modifizieren (z.B. durch Veränderungen von Technologie und Arbeitsorganisation).

Dies bedeutet natürlich nicht, daß Betriebe sich zwischen einigen wenigen "fest verschnürten" - also einander vollständig ausschließenden - Qualifikationsbündeln entscheiden müssen; vielmehr kann jeder Qualifikationstyp recht unterschiedliche Einzelqualifikationen umfassen, es gibt Überlappungen, wie u.a. diese Studie ja auch gezeigt hat. Das komplizierte Verhältnis von Vorstrukturiertheit und Flexibilität ist (zumindest) anhand der folgenden drei Dimensionen zu charakterisieren:

Zum einen unterscheiden sich bestimmte Qualifikationstypen von anderen weniger durch die Summe ihrer Einzelqualifikationen als vielmehr durch ihren Zuschnitt, ihr Profil (z.B. Breite, Generalisierungsgrad). Zwar sind bestimmte einzelne Qualifikationsmomente typischerweise Bestandteil bestimmter Qualifikationstypen und anderer nicht (z.B. sind theoretische Kenntnisse einer bestimmten Art Bestandteil der Facharbeiterqualifikation, nicht aber der Qualifikation von Angelernten). Viele andere Qualifikationsmomente jedoch können mehreren verschiedenen Qualifikationstypen zugerechnet werden (z.B. konkrete Maschinen- oder Anlagenkenntnisse, Kenntnisse, die nur durch Erfahrung erworben werden usw.).

Zum anderen enthalten verschiedene Qualifikationstypen offenbar unterschiedliche Formen von Arbeits- und Sozialverhalten (z.B. konkurrenzzielles versus solidarisches Leistungs- und Bewährungsverhalten; primär egalitäre versus hierarchische Kooperativität; dementsprechende Formen der Weitergabe von Qualifikationen an jün-

gere Arbeitskräfte usw). Solche "sozialen Qualifikationen" sind für betriebliche Interessen an bestimmten Formen der Gestaltung des Arbeitsprozesses und der Nutzung von Arbeitskraft ganz zentral. Diese Qualifikationen sind offenbar eher nicht an bestimmte fachliche Qualifikationsmomente geknüpft und streuen auch nicht etwa beliebig oder zufällig; vielmehr sind sie primär "Folge" der unterschiedlichen Berufsverlaufsmuster der verschiedenen Qualifikationstypen und der dadurch erzeugten jeweiligen konkreten Interessenlagen (Überformungen der allgemeinen Interessenlage von Arbeitskräften). Spezifische "soziale Qualifikationen" sind damit Bestandteil der Qualifikationsbündel bestimmter Qualifikationstypen. Auch dies zeigt die Strukturiertheit des Feldes, in dem betriebliche Qualifikationsentscheidungen fallen (müssen) und die zentrale Bedeutung von Qualifikationstypen dafür.

Darauf verweisen schließlich auch die in der Studie herausgearbeiteten Sachverhalte, soweit sie sich generalisieren lassen: die Tatsache nämlich, daß betriebliche Personalpolitik nicht aus einer willkürlichen Addition von Einzelmaßnahmen besteht (bestehen kann), sondern nach spezifischen Mustern strukturiert ist (sein muß); und daß nicht einzelne Qualifikationsmomente, sondern Qualifikationstypen Bestandteil je spezifischer Muster betrieblicher Personalpolitik sind. Eine solche Generalisierbarkeit einmal unterstellt, läßt sich annehmen, daß das jeweils genutzte Muster der Personalpolitik sich nicht ändert, wenn diese oder jene Einzelkenntnisse, -fähigkeiten und -fertigkeiten für bestimmte Arbeitskräfte wegfallen oder neu hinzukommen; daß es sich jedoch ändern muß, wenn in größerem Umfang ein Qualifikationstyp durch einen anderen abgelöst wird. In ein spezifisches Muster betrieblicher Personalpolitik kann demnach nur ein bestimmter Qualifikationstyp integriert werden; das schließt nicht aus, sondern setzt sogar voraus, daß dieser auf einer konkreteren Ebene mit einer sehr großen Variationsbreite von spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten ausgestattet sein kann.

Diese Einbindung betrieblicher Qualifikationspolitik in strukturierte Personalpolitiken müßte also, soweit generalisierbar, eine Fixierung der Qualifikationsforschung auf die Ebene von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen ebenso problematisieren wie alle Versuche, zukünftige Qualifikationsentwicklungen ausschließlich durch Addition von stofflichen Veränderungen des Produktionsprozesses "abzuleiten". Qualifikationsforschung hätte sich demnach verstärkt auf Qualifikationstypen als den zentralen Gegenstand betrieblicher Qualifikationspolitik zu richten. Diese sind jedoch nicht einfach als (beliebige) Bündel von fachlichen und sozialen Qualifikationen zu analysieren - dadurch sind sie nicht hinreichend bestimmt. Qualifikationstypen sind vielmehr - so ist aufgrund weitergehender theoretischer Überlegungen, die hier nicht umfassend dargestellt werden können, anzunehmen - (über-)determiniert durch eine Mehrzahl von sowohl betrieblichen als auch gesellschaftlichen Problemen, die sie lösen bzw. von deren komplexer Lösung sie Bestandteil sind. Empirisch vorfindbare Qualifikationstypen sind mit anderen Worten nicht nur empirisch zu beschreiben, sondern auch theoretisch zu rekonstruieren: als "Versatzstücke" von historisch-spezifischen Formen der Lösung betrieblicher und gesellschaftlicher Probleme. Dies sei im folgenden für betriebliche Probleme - und hier noch einmal konzentriert auf betriebliche Arbeitskräfteprobleme - kurz skizziert<sup>2)</sup>.

b) Qualifikationspolitik - einer von mehreren "Bausteinen" der laufenden Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter

Die Wahl eines bestimmten Qualifikationstyps oder einer Qualifizierungsform durch einen Betrieb ist - wenn sich die diesbezüglichen Ergebnisse der Untersuchung generalisieren lassen, wofür vieles spricht<sup>3)</sup> - nicht nur, ja, vielleicht nicht einmal vorrangig von der je genutzten Technologie und Arbeitsorganisation bestimmt,

2) Das bedeutet, daß Existenz und konkrete Gestalt von Qualifikationstypen auch von anderen als personalpolitischen Problemen der Betriebe, und darüber hinaus auch von gesellschaftlichen Problemen bestimmt sind, was hier aber nicht dargestellt werden kann.

3) Siehe folgende Seite.

sondern auch durch die je praktizierten Personalpolitiken. Diese Personalpolitiken zentrieren sich - jenseits von Zufälligkeiten im einzelnen - um eine harte Kernstruktur von ineinandergreifenden Regeln, Praktiken, Maßnahmen usw., die es erlauben, von bestimmten "Mustern" zu sprechen. An diesen Sachverhalt anknüpfend werden im folgenden einige weiterführende theoretische Überlegungen angestellt, die den hier bisher auf empirischer Ebene dargestellten Zusammenhang von Qualifikationstypen und Qualifizierungsformen, betrieblichen Personalpolitiken, Berufsverlaufsmustern und Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen nun auch auf theoretischer Ebene zu konzeptualisieren versuchen.

Wie eng oder weit der Gültigkeitsanspruch dieses theoretischen Konzepts sein kann, muß allerdings naturgemäß offenbleiben, da ja nicht bekannt ist, ob (und gegebenenfalls: wie stringent) die Personalpolitik in allen Betrieben nach bestimmten Mustern strukturiert ist; ob also alle Betriebe in solche wie die hier dargestellten (oder auch andere) Muster der Personalpolitik eingebunden sind.

Zunächst ist danach zu fragen, wodurch solche strukturierten Muster erzeugt und in ihrer konkreten Gestalt bestimmt sind. Sind sie nur durch Tradition und Trägheitsgesetz bedingte Verfestigungen von einmal zufällig eingelaufenen Kombinationen von Regeln und Maßnahmen? Dagegen spricht allein schon die Tatsache, daß in dieser Untersuchung ja ganz ähnliche Muster der Personalpolitik in sehr verschiedenen Betrieben festgestellt wurden. Dagegen spricht aber auch und vor allem eine Analyse ihrer Funktionen:

### 3) von vorhergehender Seite:

So haben fast alle untersuchten Betriebe noch viele Jahre, ja, Jahrzehnte, nachdem durch die Automatisierung der Produktion "eigentlich Facharbeiter notwendig" geworden sind, zum Teil oder durchgängig (letzteres überall da, wo die Implementation von Ausbildung nicht gelungen ist) qualifizierte Angelernte auch in den Spitzenpositionen ihrer Produktionsbetriebe eingesetzt; nach Meinung eines nicht unerheblichen Teils der befragten Experten sogar, ohne daß dies unmittelbar zu Qualifikationsproblemen geführt hätte. Solche Probleme entstanden erst durch das Dazutreten weiterer, nicht-technologischer und nicht-arbeitsorganisatorischer Veränderungen (Expansion oder Schrumpfung und die daraus resultierenden häufigen Umsetzungen großer

(Fortsetzung s. folgende Seite.)

Das hier vorgestellte theoretische Konzept geht davon aus, daß diese Strukturen der Personalpolitik der einigermaßen zuverlässigen und dauerhaften Lösung eines ganzen Komplexes zentraler betrieblicher Probleme dient, die sich zusammenfassend als Probleme der möglichst effizienten laufenden Wiederherstellung und Anpassung von Volumen und - quantitativer und qualitativer - Struktur einzelbetrieblicher Gesamtarbeiter bezeichnen lassen. Diese Aufgabe betrieblicher Personalpolitik umfaßt einen ganzen Komplex von eng zusammenhängenden Teilaufgaben, die sinnvollerweise integriert zu betrachten sind, da ihre Teillösungen integriert erfolgen (müssen) und deshalb in ihrer konkreten Ausformung auch nur im Zusammenhang zu verstehen sind.

Betriebe stehen generell vor der Notwendigkeit, laufend ihre Belegschaften und deren Strukturen aufrechtzuerhalten und eventuell notwendige Modifikationen vorzunehmen: Sie müssen Personalabgänge ersetzen und Ausweitungen oder Einschränkungen des Personalbedarfs, die durch Erhöhung oder Reduzierung der Produktion oder deren Personalintensität notwendig werden, vornehmen; sie müssen in den Belegschaften, die sich aufgrund dieser Maßnahmen laufend in ihrer personellen Zusammensetzung verändern, in etwa dieselben Qualifikations-, Alters- und Lohnstrukturen usw. aufrechterhalten bzw. gewünschte Strukturen wieder herstellen; sie müssen zu diesem Zweck einen bestimmten Typ von Arbeitskräften vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt heranziehen und die neuen Arbeitskräfte für die gewünschte Beschäftigungsdauer an den Betrieb binden; sie müssen die Arbeitskräfte in der Weise qualifizieren und zugleich motivieren, daß sich diese im Moment und langfristig in die gegebenen betrieblichen Personalstrukturen einfügen; und sie müssen Arbeitskräfte, deren Leistung aus Alters-, Qualifikations-, Gesundheits- oder sonstigen Gründen den betrieblichen Erfordernissen nicht (mehr) entspricht oder überhaupt nicht mehr gebraucht wird, auf

### 3) Fortsetzung von vorhergehender Seite:

Quanten von Arbeitskräften; Veränderung des vom Arbeitsmarkt rekrutierbaren Arbeitskräftenachwuchses; verschärfte politische Probleme der traditionellen Form der Wiederausgliederung von Arbeitskräften aus den Belegschaften; usw.).



eine Weise aus dem Betrieb wieder ausgliedern, die nicht auf betriebliche Interessen an "Betriebsfrieden" oder zukünftige Rekrutierungschancen auf dem Arbeitsmarkt negativ zurückschlägt.

Diese vielfältigen und ineinandergreifenden Probleme der laufenden Wiederherstellung von Volumen und Struktur des Arbeitskräftebestandes und dessen laufende Anpassung an jeweilige Zielgrößen wird - zumindest in dem untersuchten Typ von Betrieben - durch die dargestellten eng ineinandergreifenden regelhaften Prozesse der Rekrutierung, der Selektion, der Qualifizierung und Motivierung, der innerbetrieblichen Arbeitsplatzallokation und der Wiederausgliederung gelöst.

In dieser Untersuchung wurden zwei Typen solcher Muster der Personalpolitik herausgearbeitet; es ist jedoch anzunehmen, daß es darüber hinaus eine (begrenzte) Anzahl weiterer solcher systematisch strukturierter Gesamtprozesse der Personalpolitik gibt.

c) Zum Charakter des Zusammenhangs von Qualifizierung und strukturierter Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter

In solche unterschiedlichen Prozeßgefüge der Reproduktion von einzelbetrieblichen Belegschaftsvolumina und -strukturen sind die verschiedenen Qualifizierungsformen und - diese übergreifend - die typischen Berufsverlaufsmuster verschiedener Qualifikationstypen eingelagert; sie stellen einen ihrer Teilprozesse ("Bausteine") dar. Wie ist nun dieser Zusammenhang genauer zu fassen?

Die in dieser Untersuchung festgestellten Implementationsprobleme lassen vermuten, daß diese verschiedenen Teilstrukturen relativ eng miteinander verbunden sind, daß sie einem gewissen Konsistenzzwang unterliegen, der für betriebliche Qualifikationsentscheidungen Vorgaben macht. Der Systemzusammenhang der einzelnen Teilprozesse und ihr Bezug auf bestimmte Qualifikationstypen/Qualifizierungsformen darf zwar sicher nicht überschätzt werden: "Notwendige" innere Konsistenz bedeutet zum einen nicht, daß ein Betrieb in seinen personalpolitischen Handlungsmöglichkeiten voll und ganz

durch das von ihm jeweils gewählte Muster festgelegt ist; es ist von unterschiedlichen Graden der Verfestigung dieser Muster auszugehen. Zum anderen sichert die prinzipielle Machtasymmetrie der Betriebe ja auch die Möglichkeit, bestimmte Veränderungen und Abweichungen g e g e n vorhandene Strukturen und deren Implikationen durchzusetzen.

Es liegt auf der Hand, daß diese beiden gegenläufigen Aussagen bislang nur als Tendenzen formuliert werden können. Die Frage, wie hoch die inneren Konsistenzerfordernisse und damit umgekehrt die Flexibilitätspotentiale zwischen den einzelnen Bausteinen betrieblicher Personalpolitik sind, ist offen. Ebenso offen ist die Frage, in welchem Ausmaß betriebsexterne Bedingungen solche internen Konsistenzerfordernisse brechen können, inwieweit also zum Beispiel bestimmte politische oder Arbeitsmarktbedingungen den Betrieben erlauben, sich über eine längere Zeit über die skizzierten systematischen Zusammenhänge hinwegzusetzen, ohne mit gravierenden personalpolitischen Problemen konfrontiert zu sein. In diesen beiden Dimensionen sind empirische Untersuchungen notwendig, um die hier dargestellten Zusammenhänge in ihrer Bedeutung gewichten (und damit auch die Relevanz dieses Konzepts überprüfen) zu können.

Ungeachtet all dieser Relativierungen von Konsistenzerfordernissen bedeuten sie jedoch eine Einbindung und Vorstrukturierung von betrieblichen Qualifikationspolitiken. Veränderungen, die über Veränderungen einzelner Qualifikationsmomente hinausgehen - also die Einführung neuer Qualifizierungsformen und/oder die Nutzung neuer Qualifikationstypen in relevantem Umfang (mit der Folge relevanter Verschiebungen zwischen bereits genutzten Qualifikationstypen) - dürften aufgrund der herausgearbeiteten "Systemlogik" betrieblicher Personalpolitik generell dazu tendieren, auch andere "Bausteine" (Teilprozesse) der bisherigen Form von Personalpolitik zu gefährden. Das aber bedeutet, daß eine u n v e r m i t t e l t e Anpassung der Qualifikationspolitik an technologische und arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht möglich ist; sie muß immer über diese strukturellen Muster der Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter "gebrochen werden". Das bedeutet umgekehrt, daß betriebliche Interessen an einem bestimmten Qualifikationstyp oder einer bestimmten Qualifizierungsform nie nur durch deren Nutzen für eine bestimmte technologische oder arbeitsorganisatorische

Gestaltung des Produktionsprozesses bestimmt sein können; immer sind hierfür auch Interessen an der Nutzung oder Vermeidung der übrigen "Bausteine" eines bestimmten Musters der Personalpolitik von Bedeutung.

Betriebe haben also keine beliebigen Gestaltungspotentiale in bezug auf die Wahl bestimmter Qualifikationstypen bzw. Qualifizierungsformen; sie sind strukturell eingebunden in komplexe personalpolitische Bedingungskonstellationen. Ein Teil dieser Bedingungen sind von ihnen selbst gesetzt und voll in ihrer Verfügungsgewalt, wenn auch in der Regel nur langfristig zu verändern. Andere Bedingungen sind externer, "gesellschaftlicher" Natur (Arbeitsmarktbedingungen, normativ rechtliche und/oder politische Regelungen, gesellschaftliche Standards in bezug auf akzeptable Zuordnungen von Arbeitsbelastungen, Gratifikationen und Qualifikationstypen usw.).

Auf diese Zusammenhänge (bzw. auf Ausschnitte von diesen Zusammenhängen), die zwischen betrieblichen Qualifizierungsformen einerseits und bestimmten personalpolitischen Interessen andererseits bestehen, hat die Segmentationsforschung nachdrücklich aufmerksam gemacht. Sie thematisiert betriebliche Mobilitätsketten (Arbeitsplatz- und Lohnkarrieren) vor allem unter dem Aspekt der Herausbildung innerbetrieblicher Teilarbeitsmärkte, die gegen zwischenbetriebliche Arbeitsmärkte weitgehend abgeschottet sind, und der Funktionalität solcher innerbetrieblicher Arbeitsmärkte für betriebliche (und zum Teil auch Arbeitskräfte-)Interessen. In einem Teil der (insgesamt ja recht heterogenen - Sengenberger 1978) segmentationstheoretischen Ansätze wird betont, daß die durch das Senioritätsprinzip geregelten innerbetrieblichen Arbeitsmarktprozesse (Mobilitätsketten) primär dazu dienen, die Weitergabe von Qualifikationen von erfahrenen Arbeitskräften an jüngere zu sichern dadurch, daß sie die Konkurrenz zwischen Älteren und Jüngeren ausschalten (Thurow 1978). In anderen Arbeiten wird primär die Anreizfunktion von Mobilitätsketten für (Selbst-)Qualifizierungs- und Bewährungsleistungen der Arbeitskräfte betont (Lutz 1979). In beiden Interpretationen dienen durch das Senioritätsprinzip geregelte

innerbetriebliche Arbeitsmarktprozesse also einer möglichst sicheren, effizienten und kostengünstigen Erzeugung von Qualifikation und Motivation.

Die hier vorgestellte Untersuchung, die im Unterschied zu den meisten Segmentationsarbeiten auf empirischen Befunden der "Mikroebene" (d.h. Betriebsfallanalysen) aufbaut, legt eine Erweiterung dieser Sichtweise nahe: Zum einen zeigt sie, daß die dargestellten Strukturen der betrieblichen Personalpolitik und des Berufungsverlaufs nicht nur der Qualifikationsweitergabe und damit der möglichst effizienten Qualifikationserzeugung dienen, sondern auch für die anderen, eben dargestellten Probleme der Personalpolitik hohe Funktionalität besitzen<sup>4)</sup>; von besonderer Bedeutung scheint hierbei die Gewinnung von Arbeitskräften und ihre, für den Betrieb ausreichend sichere, aber zugleich auch flexibilisierbare Bindung zu sein, worauf ja auch andere Forscher bereits hingewiesen haben (z.B. Biehler, Brandes 1981; Daubigney 1978).

Zum anderen zeigt diese Studie aber insbesondere, daß der in diesen segmentationstheoretischen Konzepten dargestellte Zusammenhang auch in umgekehrter Richtung gilt: Die Art, wie die Betriebe ihre Arbeitskräfte qualifizieren, ist auch **K o n s e q u e n z** von bestimmten Gesamtmustern der Personalpolitik, nicht nur ihre "Ursache", ihre (primäre oder ausschließliche) Funktion. Qualifizierungsform und sie übergreifende Form der Reproduktion des betrieblichen Gesamtarbeiters sind interdependent, keine ist die prima causa der anderen.

4) Darauf verweisen insbesondere die ausgeprägten Karrieremuster von Facharbeitern, die in dieser Untersuchung angetroffen wurden: Zum einen handelt es sich hier ja um eine Arbeitskräftegruppe, die nicht an den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt gebunden, sondern auch auf zwischenbetrieblichen Arbeitsmärkten mobil ist. Zum anderen macht eine Erklärung ihrer laufbahnnähnlichen (Lohn-)Aufstiegsmuster ausschließlich oder überwiegend per Qualifizierungsanreiz bei diesen Arbeitskräften wenig Sinn, da sie ja vor Eintritt in produktive Tätigkeit bereits sehr gut ausgebildet sind und zwar sowohl generell als auch zumindest in den Grundzügen arbeitsplatz- bzw. einsatzbereichspezifisch. Die Frage der Ausschaltung von Konkurrenz und damit Sicherung einer Weitergabe von Qualifikation an jüngere Arbeitskräfte aber ist offensichtlich nicht so eng an bestimmte Typen von

(Fortsetzung s. folgende Seite)

## 2. Mobilitätsketten oder Reproduktionsverläufe? Zur Bestimmung von Berufsverlaufsmustern und ihrer Funktion für Betriebe

---

Für segmentationstheoretische Konzepte sind für die Erzeugung von internen Arbeitsmärkten von zentraler Bedeutung Mobilitätsketten und innerbetriebliche Allokationsregeln und - als deren Niederschlag auf der Ebene der individuellen Arbeitskraft - Arbeitsplatz- und Lohnkarrieren. Bestimmt man, wie hier vorgeschlagen, als Funktion der untersuchten Strukturen die Gesamtproblematik der Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter, so lassen sich die hier relevanten Wirkungszusammenhänge - und in diesem Kontext auch "Berufsverlaufsmuster" - umfassender bestimmen. Mit anderen Worten: Erweitert man die Frage nach den Funktionen betrieblicher Teilarbeitsmärkte und ihrer Segmentation auf die Gesamtheit der Probleme der laufenden Wiederherstellung betrieblicher Gesamtarbeiter, so erlaubt diese erweiterte - nicht mehr arbeitsmarkttheoretische, sondern industriesoziologische und ansatzweise gesellschaftstheoretisch vermittelte - Perspektive eine umfassendere und m.E. adäquatere Gegenstandsbestimmung.

### a) Gesellschaftlich standardisierte Berufsverlaufsmuster als Voraussetzung und Folge der laufenden Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter

---

Woraus erklären sich solche wie die hier empirisch-analytisch herausgearbeiteten Berufsverlaufsmuster, wie sind sie auf theoretischer Ebene zu bestimmen?

Berufsverlaufsmuster dienen, so läßt sich anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung wie auch verschiedener Untersuchungen der Segmentationsforschung für die untersuchten Industriebereiche schluß-

### 4) Fortsetzung:

"Mobilitätsketten" bzw. Arbeitsplatz- und Lohnkarrieren gebunden, wie vielfach unterstellt. Auch die typischen Strukturen von Facharbeitereinsatz - relativ gleichartige Aufstiegswege mit etwa gleichartigen Zielniveaus für alle - scheinen die Weitergabe von Qualifikationen zu sichern (wahrscheinlich sogar besser als die Strukturmuster interner Arbeitsmärkte).

folgern (für andere Bereiche vorläufig allerdings nur vermuten), der Stützung und Effektivierung bestimmter Muster betrieblicher Personalpolitik; und sie dienen damit indirekt einer zugleich möglichst effizienten, kostengünstigen und dauerhaften Lösung der Gesamtheit der betrieblichen Arbeitskräfteprobleme. Weshalb, inwiefern stützen sich diese Personalpolitiken auf Berufsverlaufsmuster?

Alle die skizzierten Prozesse der laufenden Ergänzung und Erneuerung von betrieblichen Gesamtarbeitern erfolgen ja nicht selbstverständlich und problemlos. Zwar sichert der prinzipielle ökonomische Zwang - zur Erhaltung der Existenzgrundlagen die eigene Arbeitskraft verkaufen zu müssen -, daß Arbeitskräfte im gesellschaftlichen Durchschnitt dies zu tun bereit sind und tun; jedoch gilt dies nur auf ganz genereller Ebene:

Zum einen sichert der generelle Zwang zum Verkauf der eigenen Arbeitskraft nicht die spezifischen, von den Betrieben jeweils gewünschten "Qualitäten" von Arbeitskraft, insbesondere spezifische Qualifikationen und spezifische Arten und Intensitäten der Leistungshergabe (s. auch Biehler u.a. 1979). Die Arbeitskräfte sind bis zu einem gewissen Grad "frei" in der Wahl ihrer (zukünftigen) Qualifikation und des Betriebs, an den sie ihre Arbeitskraft verkaufen; d.h. sie müssen dies selber bewältigen und verfolgen (s. dazu auch Asendorf u.a. 1976). Die eigene Arbeitskraft in der für betriebliche Zwecke notwendigen Form verfügbar und nutzbar zu machen, bedarf es also einer bestimmten "Eigenaktivität" der Arbeitskräfte, einer - wie auch immer begrenzten - Ausrichtung auf die Ziele und Zwecke betrieblicher Produktionsprozesse. Erst durch eine solche partielle Identifikation mit betrieblichen Zwecken kann die Nutzung von Arbeitskraft in die je benötigten Formen gesteuert, können Leistungspotentiale entfaltet und ausgeschöpft werden usw.; erst diese partielle Identifikation und Eigenaktivität von Arbeitskräften macht den Produktionsprozeß über all seine Störanfälligkeiten hinweg funktionsfähig und die individuelle und kollektive Produktivität von einzelnen Arbeitskräften und betrieblichen Gesamtarbeitern nutzbar.

Zum anderen beinhaltet die Tatsache, daß der ökonomische Zwang zum Verkauf der eigenen Arbeitskraft nur auf generellerer Ebene wirksam ist, aber auch, daß nicht für jeden *E i n z e l* betrieb gesichert ist, daß er die benötigten Quanten und Qualitäten von Arbeitskraft jederzeit ankaufen kann. Insbesondere dort und für solche Betriebe können Probleme auftreten, wo den in Frage stehenden Arbeitskräften alternative, bessere Möglichkeiten des Verkaufs ihrer Arbeitskraft zur Verfügung stehen. Der generelle ökonomische Zwang bedarf also einer Spezifikation auf einzelbetrieblicher Ebene, auf einzelbetriebliche Bedingungen.

Zusammenfassend ist also zu sagen, daß die laufende Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter nach Quantität und Qualität trotz und jenseits des generellen Zwangs zum Verkauf von Arbeitskraft sowohl der Spezifikation auf einzelbetrieblich unterschiedliche Bedingungen bedarf als auch erhebliche Eigenleistungen und dafür notwendige subjektive Dispositionen voraussetzt, die weder selbstverständlich noch voll erzwingbar sind.

Diese auf Einzelbetriebe hin ausgerichteten (spezifizierten) und durch eigenständige subjektive Orientierungen und Dispositionen der Arbeitskräfte getragenen Verhaltensweisen müssen infolgedessen "hergestellt" werden, und zwar nicht nur auf gesellschaftlicher, sondern auch auf einzelbetrieblicher Ebene: Es genügt nicht, daß Arbeitskräfte durch familiäre und schulische Erziehung in allgemeiner Weise dazu prädestiniert werden, daß sie später durch lohnabhängige Arbeit ihren Lebensunterhalt verdienen und dafür bereit sind, in "irgendeinen" Betrieb einzutreten, sich dort zu qualifizieren, Arbeit zu leisten, dabei bestimmte Risiken auf sich zu nehmen und irgendwann den Betrieb verlassen zu müssen. Sie müssen vielmehr bereit sein, sich in spezifische Bedingungen konkreter Einzelbetriebe hineinzubegeben und dabei einerseits deren Konsequenzen für Arbeits- und Lebensbedingungen zu akzeptieren und andererseits die vom Betrieb vorgegebenen Bedingungen aktiv auszufüllen.

Diesen beiden Zielkomplexen dient (zumindest in solchen wie den untersuchten Betrieben) die Existenz gesellschaftlich verfestigter, an die Absolvierung spezifischer Qualifizierungsformen geknüpfter Berufsverlaufsmuster. Diese gesellschaftlich standardisierten, auch im außerbetrieblichen Raum wirksamen prozessualen Muster von Arbeits- und daran geknüpften Lebensbedingungen dienen der Erzeugung der gewünschten Orientierungen und Verhaltensweisen (zumindest bei einer für betriebliche Zwecke ausreichend großen Zahl von Arbeitskräften). Auf welche Weise geschieht dies?

b) Berufsverlaufsmuster - prozessuale Strukturen der Reproduktion von Arbeitskraft

---

Um die hier relevanten Zusammenhänge und den Charakter dieser Zusammenhänge zu verstehen, ist es notwendig, die Ebene der induktiv gewonnenen, empirischen Ergebnisse verallgemeinernden Aussagen zu verlassen und nach deren strukturellen Ursachen zu fragen, also die Vermittlung zu gesellschaftstheoretischen Aussagen herzustellen.

(1) Die allgemeinste gemeinsame Grundlage der hier dargestellten Muster der Personalpolitik einerseits, des Berufsverlaufs von bestimmten Qualifikationstypen andererseits ist das Problem der Reproduktion von Arbeitskraft: die Tatsache also, daß unter den gegebenen gesellschaftlichen Strukturbedingungen einerseits für die volle Funktionsfähigkeit des gesellschaftlichen wie auch einzelbetrieblichen Produktionsprozesses eine jederzeit quantitativ und qualitativ adäquat reproduzierte Arbeitskraft Voraussetzung ist, daß aber andererseits die Reproduktion von Arbeitskraft - ihre Erzeugung wie auch adäquate Formung und laufende Erhaltung im und durch den Produktionsprozeß systematisch nicht berücksichtigt und gesichert wird: Die in der Eigenlogik des Produktionsprozesses - Zwang zur Orientierung auf Verwertungsgesichtspunkte "bei Strafe des Untergangs" - begründeten Tendenzen zu dauerhaften oder zeitweisen<sup>5)</sup> Einschränkungen der Entlohnung und damit der vollen Regenerierung der Arbeitskraft, zu ungenügender oder inadäquater Quali-

5) bei Verlust des Arbeitsplatzes, Abgruppierung etc.



fizierung und/oder späterer Bornierung der vorhandenen Qualifikationen, zur vorzeitigen Entwertung vorhandener Qualifikationen oder vorzeitigen Zerstörung des Arbeitsvermögens an sich führen dazu, daß die Reproduktion von Arbeitskraft prinzipiell gefährdet ist (Asendorf u.a. 1976).

Diese prinzipielle Gefährdung der Reproduktion bedingt für die Arbeitskräfte gravierende Probleme, die Verkaufbarkeit ihrer Arbeitskraft - und damit ihre eigene Existenzgrundlage - für die gesamte Erwerbsphase dauerhaft zu sichern. Sie müssen die Reproduktion ihrer Arbeitskraft zu ihrem eigenen Interesse machen und dieses Interesse aktiv verfolgen. Sie müssen aktiv dafür Sorge tragen, daß ihre Arbeitskraft die adäquate Form erhält und behält, trotz aller Gefährdungen, damit sie für die Dauer der Erwerbsphase verkaufbar bleibt. Daraus begründet sich ein existenzielles Interesse an Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, welche die eigene Arbeitskraft zu entfalten, zu schonen, vor Zerstörung zu schützen, ihre laufende Regenerierung durch ausreichende Konsummittel zu gewährleisten und - soweit die Verkaufbarkeit bereits durch bestimmte soziale Risiken eingeschränkt ist - die dadurch eintretenden Verluste zu kompensieren erlauben.

An diesen, notwendigerweise mit hoher Energie besetzten (Teil-)Interessen von Arbeitskräften an der dauerhaften Reproduktion ihrer Arbeitskraft in allen genannten Aspekten setzen die Betriebe an, wenn sie mit Hilfe von Berufsverlaufsmustern Arbeitskräfte über das ökonomisch und disziplinarisch Erzwingbare hinaus für je konkrete Zwecke und Bedingungen des Einzelbetriebs gewinnen und entsprechende Verhaltensweisen erzeugen: Sie bieten typische Verlaufsmuster der Reproduktion von Arbeitskraft in Form spezifischer Kombinationen von Reproduktionschancen einerseits und Reproduktionsgefährdungen andererseits. Diese "lebensgeschichtlichen Reproduktionsstrukturen" (Drexel 1980b) enthalten zwar durchaus Reproduktionsrisiken und -einschränkungen, jedoch andererseits auch bestimmte Kompensationen durch positive Reproduktionsaspekte, insbesondere über den Zeitablauf hinweg.

Auf diese Reproduktionsstrukturen müssen sich Arbeitskräfte notwendigerweise beziehen, auf sie hin müssen sie ihr allgemeines Interesse an möglichst guten und möglichst dauerhaften Reproduktionsbedingungen konkretisieren und spezifizieren. Bei Vorgabe solcher Strukturen können sie ihr generelles Interesse am Erhalt ihrer Existenzgrundlagen nur in dieser konkreten Form aktiv durchzusetzen versuchen. Es liegt auf der Hand, daß bei Veränderung dieser strukturellen Vorgaben Arbeitskräfte auch ihre konkreten Interessen und Verhaltensweisen entsprechend verändern können und müssen, um ihre Arbeitskraft zu sichern.

Durch diese enge Bindung von Arbeitskräften an jeweils gegebene Reproduktionsstrukturen lassen sich diese Interessen und die an sie geknüpften Energien der Arbeitskräfte auch für die Lösung der Probleme der Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter mobilisieren und funktionalisieren: Durch Inaussichtstellung bestimmter Reproduktionsverläufe werden Arbeitskräfte "motiviert" (mobilisiert und gezwungen) zu den gewünschten Entscheidungen für die Wahl bestimmter Qualifizierungsformen und für den Eintritt in bestimmte Betriebe, zu einem bestimmten Leistungs- und Bewährungsverhalten, zu Arbeitsplatzwechsel und dafür immer wieder erneut notwendige Qualifizierungen, zur weitgehenden Akzeptierung der Arbeitsbedingungen (auch - wie etwa im Fall der qualifiziert Angelernten - kumulierter schlechter Reproduktionsbedingungen am Anfang und am Ende solcher Karrieren); ja, sie werden "motiviert" dafür, diese Reproduktionsverläufe anderen Arbeitskräften gegenüber als "heimliches Gesetz" solcher Betriebe zu vertreten. Dadurch, daß das Verhältnis von positiven und negativen Reproduktionsaspekten und ihre zeitliche Anordnung über die durchschnittliche Erwerbsphase hinweg unterschiedlich gestaltet werden kann, haben die Betriebe vielfältige Möglichkeiten der "Feinsteuerung" (von Teilprozessen) der laufenden Wiederherstellung ihrer Gesamtarbeiter zur Verfügung. Sie können mit anderen Worten durch die Vorgabe unterschiedlicher Reproduktionsverläufe für verschiedene Qualifikationstypen sehr unterschiedliche Verhaltensweisen "erzeugen".

### c) Der gesellschaftliche Charakter von Reproduktionsverläufen

Diese Funktionalisierbarkeit von Arbeitskräfteinteressen und -energien für betriebliche Interessen durch Vorgabe von Reproduktionsverlaufsmustern ist also Konsequenz ihres Ansetzens an der prinzipiellen Gefährdung von Reproduktion; sie ist aber auch ganz wesentlich mitbestimmt durch die gesellschaftliche Standardisierung von Berufsverlaufsmustern und ihre dadurch bedingte ansatzweise Verlässlichkeit über einen längeren Zeitraum hinweg und über Einzelbetriebe hinaus. Gesellschaftliche Standardisierung bietet Arbeitskräften, die vor - wie immer begrenzten - Entscheidungsmöglichkeiten in bezug auf Berufs- und Betriebswahl, Ausbildung, Leistungsverhalten usw. stehen, eine zumindest ansatzweise Kalkulierbarkeit von Alternativen. Das Verhältnis von eigenem "Einsatz" und Ergebnis wird dadurch im Ansatz beeinflussbar; es kann damit überhaupt erst Bestandteil "beruflicher Identität" und einer längerfristigen Lebensplanung werden. Dies aber erlaubt in besonderem Maße die Mobilisierung und Nutzung von Energiepotentialen und die Vermeidung (oder wenigstens Einschränkung) negativer Rückwirkungen aus dem privaten Reproduktionsbereich auf die Nutzung von Arbeitskraft.

Diese partielle Gesellschaftlichkeit von Reproduktionsverlaufsmustern wird auf doppelte Weise hergestellt: zum einen durch die Existenz gleicher Berufsverlaufsmuster in vielen Betrieben und ihre Bekanntheit und damit Wirksamkeit im "gesellschaftlichen Raum", d.h. über den Einzelbetrieb hinaus; und zum anderen durch die Bindung von Reproduktionsverläufen an und ihre Abstützung durch gesellschaftliche Institutionen wie insbesondere die gesellschaftlich standardisierten und zum Teil auch normierten Qualifizierungsgänge, gesellschaftliche Einrichtungen und Regelungen der Absicherung gegen bestimmte Risiken der Erwerbstätigkeit (Invalidität, Entwertung der Qualifikation usw.). Das, was hier relevant ist, nur als innerbetriebliche Strukturen des Berufsverlaufs, also - wie segmentationstheoretische Konzepte zumeist - nur als die innerbetrieblichen Mobilitätsketten ins Auge zu fassen, ist also zu eng. Ohne ihren partiell auch gesellschaftlichen Charak-

ter, ohne ihre Verbreitung über den Einzelbetrieb hinaus und ihre gesellschaftlichen Korrelate könnten sie wichtige Funktionen für die Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter nicht (so effizient und so verlässlich) erfüllen.

d) Innerbetriebliche Arbeitsmärkte - Konsequenz von betrieblichen oder von Arbeitskräfteinteressen?

---

Auf der Basis eines solchen Konzepts der Funktionalisierung von Arbeitskräfteinteressen (an der Reproduktion der eigenen Arbeitskraft) für betriebliche Interessen (an der Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter) läßt sich die seit einiger Zeit in der Segmentationsforschung diskutierte Frage, ob innerbetriebliche Arbeitsmärkte und ihre Teilstrukturen eine Folge von betrieblichen oder von Arbeitskräfteinteressen sind (z.B. Rubery 1978), als falsch gestellte Frage kritisieren. Hierbei wird aus der empirisch beobachtbaren und unbestreitbaren Tatsache, daß unter bestimmten Bedingungen auch Arbeitskräfte Interesse an Segmentation haben, geschlußfolgert, daß - auch oder vorrangig - Arbeitskräfteinteressen die Existenz von Segmentation begründen. Dies scheint ein typischer Fehlschluß einer induktiven Theoriebildung zu sein, die ihre Ergebnisse auf der Ebene von middle-range-theories festhält, also die Vermittlung zu allgemeinen Gesellschaftsstrukturen nicht herstellt. Die Tatsache, daß auf empirischer Ebene sowohl betriebliche als auch Arbeitskräfteinteressen an innerbetrieblichen Teilarbeitsmärkten bestehen, kann hier nur in Form eines "Sowohl als Auch" bzw. eines "Ineinandergreifens" gedacht werden, - die Art der Addition bzw. der Interdependenz bleibt unklar.

Demgegenüber läßt sich, wenn man diese verschiedenen Strukturen selbst auf ihre gemeinsame Basis zurückführt und auf einen gesellschaftstheoretischen Begriff bringt, dieses Ineinandergreifen von betrieblichen und Arbeitskräfteinteressen als deutlich hierarchisierte Struktur von Zusammenhängen bestimmen<sup>6)</sup>, ebenso wie das

6) Zu einem ähnlichen Resultat - hierarchische Struktur von Betriebs- und Arbeitskräfteinteressen - kommt Köhler, der von der "Hegemonie von betrieblichen Interessen" spricht. (Köhler 1981)

ineinandergreifen von Mustern der Personalpolitik und Berufsverlaufsmustern: Es sind betriebliche Interessen, die auf der Grundlage eines gesellschaftsstrukturell bestimmten Problems - Gefährdung der Reproduktion von Arbeitskraft bei gleichzeitiger Notwendigkeit von reproduzierter Arbeitskraft auf einzelbetrieblicher Ebene - das generelle Arbeitskräfteinteresse an ausreichender Reproduktion auf konkreterer Ebene spezifizieren, für ihre Zwecke funktionalisieren und nutzen. Und sie sind dazu in der Lage, gerade indem sie Arbeitskräfteinteressen befriedigen, aber gleichzeitig nur partiell befriedigen, also die prinzipielle Unsicherheit der Reproduktion von Arbeitskraft aufrechterhalten. Diese Strukturen dienen also - auf unterschiedlicher Ebene - der relativen Lösung von Problemen, die aus dem sehr generellen Widerspruch zwischen Produktion und Reproduktion resultieren.

### 3. Zur Bedeutung von betrieblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen

---

Wie die empirischen Untersuchungsergebnisse gezeigt haben, ist die Existenz und konkrete Gestalt spezifischer Reproduktionsverläufe ihrerseits bestimmt durch das, was hier auf analytischer Ebene "Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen" genannt wurde: Das gesamtbetriebliche Profil der Arbeitsplatzstruktur, der Lohnstruktur, der Struktur von Belastungen und Risiken sowie der Struktur der sozialen Sicherheit (Sicherung vor bzw. Kompensation von sozialen Risiken) bestimmen offenbar wesentlich darüber mit, ob ein spezifisches Reproduktionsverlaufsmuster überhaupt genutzt werden kann. Und sie bestimmen auch darüber mit, ob das mit einem spezifischen Reproduktionsverlauf jeweils verbundene Muster der Personalpolitik nutzbar ist oder nicht:

Die Analyse der Probleme, die bei Implementation einer neuen Qualifizierungsform - d.h. eines "Bausteins" einer für die untersuchten Betriebe neuartigen Personalpolitik - aufgetreten sind, hat gezeigt, daß diese zentral bedingt waren durch die verfestigten Merkmale des "Strukturtyps klassischer Angelernterbetrieb" und daß sie nur soweit gelöst werden können, als diese Strukturen

denen von "Facharbeiterbetrieben" angeglichen werden. Diese Analyse hat auch gezeigt, daß die Arbeitsplatz- und Lohnstrukturen und die Verteilung der Arbeitskräfte auf diese Strukturen offensichtlich besonders stark verfestigt sind, da sie auf vielfältige Weise mit nur langfristig bzw. aufwendig veränderbaren (insbesondere technologischen und rechtlich-politischen) Bedingungen der Betriebe eng verbunden sind.

Diese Ergebnisse verweisen, soweit sie generalisierbar sind, auf eine weitreichende - und meines Wissens bislang kaum untersuchte - Bedeutung von betrieblichen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen. Diese Bedeutung läßt sich auf der Basis des in diesem Kapitel skizzierten Ansatzes auch theoretisch erklären: Zum einen geben Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen das Gesamtquantum von Reproduktionsleistungen vor, das ein Betrieb für seinen Gesamtarbeiter aufwendet, und auch das Gesamtquantum an Gefährdungen, durch das er die Reproduktion der Arbeitskraft seines Gesamtarbeiters beeinträchtigt. Betriebliche Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen bestimmen also über das gesamtbetrieblich aggregierte Austauschverhältnis von Reproduktionsleistungen einerseits und (Ver)Nutzung von Arbeitskraft andererseits.

Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen bestimmen aber auch über die Strukturierung dieses Austauschverhältnisses, d.h. über die Desaggregation, Bündelung und Verteilung von Reproduktionsleistungen und -beeinträchtigungen auf die Gesamtheit der Arbeitskräfte. Wodurch ist die konkrete Gestalt dieser Strukturierung bestimmt? Ist sie Produkt von Sachzwängen, die durch die jeweils genutzten Technologien bestimmt sind? Oder von gesellschaftlichen Faktoren, zum Beispiel dem Bildungssystem einer Gesellschaft und seinem Output an Qualifikationen (Lutz 1976) oder den politischen Kräfteverhältnissen? Oder nur einfach von (sich im Laufe der Zeit akkumulierenden) Zufällen? Sicher spielen alle diese Faktorenbündel einschließlich des Zufalls eine Rolle. Die hier dargelegten empirisch-analytischen Sachverhalte und theoretischen Strukturaussagen erlauben jedoch die Annahme, daß die konkrete Gestalt einzelbetrieblicher Arbeitseinsatz- und Gratifi-

kationsstrukturen a u c h Resultat ist von Kompromissen zwischen einerseits betrieblichen Interessen an der Ökonomisierung von Reproduktionsaufwand (bzw. an der Nutzung von Arbeitskraft ohne Berücksichtigung von Reproduktionsgesichtspunkten) und andererseits den Erfordernissen der laufenden Wiederherstellung betrieblicher Gesamtarbeiter. Es ist also anzunehmen - und wäre empirisch zu überprüfen -, daß einzelbetriebliche Strukturen von Arbeitskraft(ver)nutzung und Arbeitskraftreproduktion mit erzeugt werden durch betriebliche Optimierungsstrategien<sup>7)</sup>, unter jeweils vorgegebenen gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen einen möglichst "optimal" strukturierten Gesamtarbeiter bei möglichst eingeschränkter Berücksichtigung von Reproduktionserfordernissen laufend wiederherzustellen.

Mit dieser Annahme, die hier (nicht zuletzt wegen ihrer bislang ausstehenden empirischen Überprüfung) nicht weiter entfaltet werden soll, schließt sich der Kreis des skizzierten theoretischen Konzepts: Man ist wieder beim Ausgangspunkt seiner Entfaltung - den gesellschaftlich standardisierten Qualifikationstypen als zentralen Bausteinen betrieblicher Gesamtarbeiter - angelangt.

Was kann - über die angedeuteten und noch zu ergänzenden Problematisierungen bestimmter Annahmen der Qualifikations- und der Segmentationsforschung hinaus - der Nutzen dieses Konzepts sein?

Zunächst wäre es vermutlich sinnvoll, die Austauschstrukturen von Reproduktionsleistungen und Arbeitskraft(ver)nutzung verstärkt zum Ausgangspunkt von empirischen Untersuchungen zu machen: Es ist,

- 7) Es sei nachdrücklich darauf hingewiesen, daß diese betrieblichen Optimierungsstrategien - ebenso wie die Interessen an und Strategien zur Nutzung von Berufsverlaufsmustern und strukturierten Personalpolitiken, von denen bisher die Rede war - objektiven Charakter tragen (Bechtle 1980). Es handelt sich also nicht um subjektive Intentionen und Interessendurchsetzungskonzepte von Unternehmensleitungen o.ä., sondern um Ergebnisse des iterativen Problemlösungsverhaltens von (meist vielen Instanzen und Ebenen von) Betrieben: um Resultanten der Problemwahrnehmungen, -definitionen und -lösungsversuche von Betriebsleitungen, aber u.U. durchaus auch Arbeitnehmern (Arbeitnehmervertretungen), welche inhaltlich in der Regel mit keiner dieser Einzelintentionen identisch sind, aber ex post betrachtet einzelbetriebliche Probleme in einer bestimmten Weise lösen.

wie mehrfach betont, ja überhaupt erst noch zu überprüfen, ob die hier dargestellten Zusammenhänge zwischen Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen einer bestimmten Art und spezifischen betrieblichen Qualifizierungsformen, Personalpolitiken und Berufungsverlaufsmustern auch in anderen Betrieben gültig sind. Es wäre also zu klären, ob es generell solche systematischen Zusammenhänge gibt und vor allem, ob diese, wie hier vermutet, tatsächlich den Betrieben eine Optimierung zwischen quantitativer und qualitativer Struktur ihrer Belegschaften einerseits und Ökonomisierung von Reproduktionsaufwand andererseits erlauben.

Zum anderen wäre zu versuchen, den bislang vorherrschenden Typ der Untersuchung von einzelnen Arbeitskräftegruppen zu ersetzen durch die Perspektive einzelbetrieblicher Gesamtarbeiter und die - immer schon strukturierte, und zwar nicht bedeutungslos strukturierte - Gesamtheit des Austauschs von Arbeitskraft(ver)nutzung und Reproduktionsleistung. Dies würde etwa Untersuchungen der Qualifikationsentwicklungen, der Einkommensentwicklungen, der Entwicklung von Gesundheit und Erwerbsfähigkeit usw. ganzer Belegschaften beinhalten.

Durch einen solchen Perspektivenwechsel und das Ansetzen am Gesamt-Austauschverhältnis ließe sich m.E. die Gefahr einer "Verdoppelung" der betrieblichen Fraktionierungsstrategien durch die Forschung, durch ihre immer nur auf Ausschnitte betrieblicher Gesamtarbeiter gerichteten Untersuchungen tatsächlich (d.h. nicht nur durch rhetorische Bezugnahme auf die übrigen, in der jeweiligen Untersuchung leider nicht miteinzubeziehenden Arbeitskräftegruppen) vermeiden. Einer solchen Orientierung auf betriebliche Gesamtarbeiter stand und steht ja in der Regel die dafür notwendige Überfülle von Daten und Informationen im Wege, welche in Forschungsprojekten des bislang dominierenden Typs nicht zu bewältigen ist (dies insbesondere dann nicht, wenn durch Einbeziehung m e h r e r e r Betriebe die Gefahr eines unkontrollierbaren Sich-Einlassens auf vielleicht total exotische Verhältnisse eines Einzelbetriebs vermieden werden soll). Es wäre jedoch zu prüfen, ob nicht angesichts dieser Schwierigkeiten gerade die Perspektive



politische) Strukturen des Betriebes gebunden sind. Aber nicht nur die vielfältigen Entsprechungen dieser Teilstrukturen ("innere Konsistenz") und ihr aktives Ineinandergreifen dürften zu ihrem Beharrungsvermögen über lange Zeiträume hinweg wesentlich beitragen, sondern auch die Grenzen solcher Konsistenzerfordernisse: Gerade auch interne "Toleranzen" solcher Teilstrukturen für erhebliche Variationen und kleinschrittige Veränderungen und die dadurch begründeten Anpassungs- und Elastizitätspotentiale z w i s c h e n solchen Teilstrukturen dürften ihre Überlebensfähigkeit erhöhen. Einmal gegebene Strukturen haben also, so läßt sich resümieren, wohl mehrfach begründete Tendenzen zur Selbststabilisierung.

Diese Aussagen sollten aber andererseits nicht die Annahme einer Hyperstabilität dieses Strukturgefüges, an der alle Veränderungsimpulse abprallen, nahelegen. Gerade aufgrund seiner Vielschichtigkeit und Komplexheit ist es, so ist zu vermuten, auch an vielen Punkten potentiellen Veränderungsimpulsen ausgesetzt und damit in seiner bisherigen Gestalt im Prinzip immer gefährdet.

Besonders bedeutungsvoll ist wohl, daß es sich hierbei nicht nur um endogene (betriebliche) Veränderungsimpulse handeln muß, sondern daß - da Berufsverlaufsmuster ja auch partiell gesellschaftlich mitbestimmt sind - auch Ansatzpunkte für gesellschaftliche Entwicklungen und Kräfte bestehen, Veränderungen auszulösen. Es ist also nicht nur das Defizitärwerden eines bestimmten Qualifikationssyndroms und/oder einer bestimmten Qualifizierungsform, welches den für eine durchgreifende Veränderung notwendigen Problemdruck schaffen kann, sondern u.U. auch das Defizitärwerden des an einen Qualifikationstyp gebundenen Berufsverlaufsmusters; dies zeigte sich ansatzweise ja etwa für das typische Berufsverlaufsmuster des qualifizierten Angelernten in Form der Schwierigkeiten, den traditionellen Angelerntennachwuchs zu rekrutieren, und in Form einer zunehmenden politischen Problematisierung der traditionellen Formen ihrer Wiederausgliederung aus dem Betrieb bei vorzeitigem Verschleiß der Arbeitskraft. Es sind also durchaus Situationen vorstellbar, in denen bestimmte Qualifikations-

einzelbetrieblicher Arbeitseinsatz- und Gratifikationsstrukturen in der hier skizzierten, ja bereits stark idealtypisierten Form einen praktikablen Zugang sowohl zu empirischen Erhebungen wie auch zu ihrer analytischen Auswertung bieten, da sie diese Daten- und Informationsmassen und Komplexitäten auf eine vertretbare, ja sinnvolle Weise zu reduzieren erlauben.

Allerdings wäre Voraussetzung für den Nutzen solcher Ergebnisse naturgemäß eine gewisse Akkumulation solcher Studien. Nur dadurch können im Laufe der Zeit zum einen Rückschlüsse von bestimmten Merkmalen solcher relativ allgemeiner Strukturmuster auf konkretere Bedingungen und zum anderen Vergleiche zwischen verschiedenen solchen Mustern möglich werden.

#### 4. Qualifikationsstrukturen zwischen Veränderung und Beharrung

---

Was bedeuten nun alle diese teils empirisch analytischen, teils theoretisch hypothetischen Untersuchungsergebnisse für die Frage nach der Veränderbarkeit von Qualifikationsstrukturen, die ja eine der Ausgangsfragen dieser Untersuchung waren? Könnte also etwa der heute noch weit verbreitete Einsatz von qualifizierten Angelernten voll durch den Einsatz des Qualifikationstyps Facharbeiter abgelöst werden? Zur Beantwortung solcher und ähnlicher Fragen ist es nach den Ergebnissen dieser Studie notwendig, die verschiedentlich bereits angesprochene Frage der Stabilität der Teilstrukturen, in die Qualifikationstypen bzw. auf sie orientierte Qualifizierungsformen eingelagert sind, zusammenfassend zu prüfen.

Wie ausführlich gezeigt, entsprechen die untersuchten Strukturen zur Lösung von betrieblichen und individuellen Problemen der Reproduktion von Arbeitskraft einander vielfach und stützen und stabilisieren sich dadurch gegenseitig. Diese Stabilität wird vor allem dadurch erhöht, daß sie sich auf die Strukturen des Arbeitseinsatzes und der Gratifizierung stützen, die ihrerseits eng an materielle (technologische) und institutionelle (rechtliche und

typen und/oder Qualifizierungsformen primär deshalb unter Veränderungsdruck geraten, weil sie in Muster der laufenden Wiederherstellung betrieblicher Gesamtarbeiter eingelagert sind, welche aus ganz anderen als qualifikatorischen Gründen brüchig werden und damit "ihre" Qualifikationstypen und/oder Qualifizierungsformen indirekt gefährden.

Jedoch sollte man auch nicht in den der bisherigen gängigen Argumentationsweise entgegengesetzten Fehler verfallen und statt - wie bisher ausschließlich einzelbetriebliche technologische bzw. arbeitsorganisatorische Veränderungen - nunmehr ausschließlich gesellschaftliche Veränderungen zum Ausgangspunkt von Verschiebungen der Qualifikationsstruktur zu machen: Die Gewichtsverhältnisse ihrer Einflußmöglichkeiten sind noch zu prüfen. Eine realistische Chance, die sich gegenseitig stabilisierenden Teilstrukturen umzubrechen, haben Veränderungsimpulse - dies wäre eine vorsichtig verallgemeinernde Schlußfolgerung aus der Beobachtung der ja noch nicht definitiv abgeschlossenen, damit in ihrem Endergebnis noch nicht festliegenden Umstrukturierungsprozesse, die hier untersucht wurden - nur dann, wenn sie nicht einzeln auftreten, sondern diese Strukturgefüge von mehreren Punkten her brüchig werden lassen.

# Literaturverzeichnis

- Asendorf-Krings, Inge; Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph: Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit - Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung von Qualifikation. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt 1976.
- Alex, Laszlo: Berufsbildung: Struktur und Entwicklungstendenzen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Sonderheft, Dezember 1980.
- Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl: Zur betrieblichen Lage älterer Stahlarbeiter, Köln 1975.
- Bechtle, Günter: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.
- Beck, Ulrich; Hörning, Karl-H.; Thomssen, Wilke (Hrsg.): Bildungsexpansion und betriebliche Beschäftigungspolitik. Aktuelle Entwicklungstendenzen im Vermittlungszusammenhang von Bildung und Beschäftigung, Frankfurt/New York 1980.
- Biehler, Hermann; Brandes, Wolfgang; Buttler, Friedrich; Gerlach, Knut: Interne und externe Arbeitsmärkte - Theorie und Empirie zur Kritik eines neoklassischen Paradigmas. In: Ch. Brinkmann u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33, Nürnberg 1979.
- Biehler, Hermann; Brandes, Wolfgang: Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/New York 1981.
- Bosch, Gerhard: Arbeitsplatzverlust, Frankfurt/New York 1978.
- Bosch, Gerhard; Kohl, Heribert; Schütt, Bernd: Wir hatten wenig Freizeit. Es war ein hartes Jahr. In: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 11, 1981.
- Brinkmann, Christian; Kühl, Jürgen; Schultz-Wild, Rainer; Sengenberger, Werner (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33, Nürnberg 1979.
- Daubigny, Jean-Pierre: Salaire et marché du travail interne à l'entreprise, Montréal 1978.
- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph; von Behr, Marnila: Zwischen Anlernung und Ausbildung - Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen, Frankfurt/München 1976.

- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.
- Drexel, Ingrid: Die Krise der Anlernung im Arbeitsprozeß. Betriebliche und gesellschaftliche Ursachen der Trennung von Qualifizierung und Produktion. In: Soziale Welt, Heft 3, 31. Jg., 1980a.
- Drexel, Ingrid: Zum Zusammenhang von Qualifizierungsform, Arbeitsplatzstruktur und Reproduktionsstruktur - das Beispiel der Implementation von Facharbeiter-Ausbildung und -Einsatz. In: U. Beck u.a. (Hrsg.): Bildungsexpansion und betriebliche Beschäftigungspolitik. Aktuelle Entwicklungstendenzen im Vermittlungszusammenhang von Bildung und Beschäftigung, Frankfurt/New York 1980b.
- Hofbauer, Hans: Strukturdiskrepanzen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem im Bereich der betrieblichen Berufsausbildung für Facharbeiterberufe. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, 1977.
- Hofbauer, Hans: Statusmobilität in den siebziger Jahren. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 4, 1980.
- Hofbauer, Hans: Berufswege von Erwerbstätigen mit Facharbeiterausbildung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, 1981.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München 1976.
- Kern, Horst; Schumann, Michael: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Teil I, II, Frankfurt 1970.
- Köhler, Christoph: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1981.
- Kühnlein, Gertrud; Kruse, Wilfried; Müller, Ursula: Ausbildungs- und Berufsperspektive. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: W. Georg; L. Kiesler (Hrsg.): Industrielle Arbeit und empirische Sozialforschung. II. Werkstattberichte aus der Qualifikationsforschung, Studienbrief-Reader der Freien Universität Hagen, Hagen 1981.
- Kruse, Wilfried; Kühnlein, Gertrud; Müller, Ursula: Facharbeiter werden - Facharbeiter bleiben? Frankfurt/New York 1981.
- Lutz, Burkart: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich - Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt 1976.

- Lutz, Burkart: Qualifikation und Arbeitsmarktsegmentation. In: Ch. Brinkmann u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33, Nürnberg 1979.
- Mickler, Ottfried; Mohr, Wilma; Kadritzke, Ulf: Produktion und Qualifikation, Bericht über die Hauptstudie, SOFI-Forschungsbericht, Göttingen 1977.
- Piore, Michael J.: Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: W. Sengenberger (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Zum Problem der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978.
- Rubery, Jill: Structured Labour Markets, Worker Organisation and Low Pay. In: Cambridge Journal of Economics, Vol. 1978.
- Sengenberger, Werner (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Zum Problem der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978a.
- Sengenberger, Werner: Arbeitsmarktstruktur. 2. Auflage, Frankfurt/München 1978b.
- Sengenberger, Werner: Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentierung - Mit Thesen zur Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. In: Ch. Brinkmann u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33, Nürnberg 1979.
- Tarifabkommen zwischen dem Arbeitgeberverband Eisen- und Stahlindustrie e.V. und der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik, Bezirksleitungen Essen, Hagen, Köln und Münster vom 29.7.1965 und Begleitbrief dazu an die Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes Eisen- und Stahlindustrie e.V. in Nordrhein-Westfalen und die Betriebsräte dieser Unternehmen vom 28.1.1966.
- Thurow, L.C.: Die Arbeitskräfteschlange und das Modell des Arbeitsplatzwettbewerbs. In: W. Sengenberger (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Zum Problem der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978.

## Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München

Das ISF - ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit - entstand in seiner jetzigen Form und Aufgabenstellung im Winter 1964/65 und finanziert sich ausschließlich durch projektgebundene Einnahmen und Zuwendungen.

Mitglieder des Vereins sind ganz überwiegend Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind; der Vereinsvorstand besteht aus den beiden Institutsleitern und Mitarbeitern des Instituts.

Seit 1973 ist das ISF - neben dem Soziologischen Institut der Universität München und dem Deutschen Jugendinstitut - als einer von drei Arbeitsbereichen (Arbeitsbereich C) am Sonderforschungsbereich 101 der Universität München - Titel: "Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung" - beteiligt.

Im Institut arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, nicht selten in Form einer Doppelqualifikation (z.B. Wirtschaftswissenschaften/Soziologie, Jurisprudenz/Soziologie bzw. Nationalökonomie). Die meisten Wissenschaftler des Instituts verfügen über langjährige Forschungserfahrung, die überwiegend, aber nicht ausschließlich, im Institut erworben wurde.

Die Arbeit des Instituts gliedert sich seit geraumer Zeit in vier Schwerpunkte:

- (1) Betrieb und technisch-organisatorische Veränderungen,
- (2) Betrieb, Arbeitskraft und öffentliche Interventionen,
- (3) Bildung und Arbeit,
- (4) Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik.

Gemäß diesen Schwerpunkten strukturieren sich sowohl die grundlagenorientierten Projekte (die das ISF vor allem im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 bearbeitet) wie die meisten empirischen

und überwiegend anwendungsbezogenen Arbeiten, die vor allem für öffentliche Auftraggeber durchgeführt werden. Jedem Schwerpunkt entspricht eine Projektgruppe ("Team"), die aus vier bis fünf langfristig in diesem Schwerpunkt tätigen Mitarbeitern und je einem der beiden Institutsdirektoren besteht.

Während das Institut in den ersten Jahren seiner Existenz nur wenige Publikationen vorlegen konnte, werden seit 1973 pro Jahr vier bis sechs Arbeiten des Instituts veröffentlicht - seit 1977 im Campus Verlag, Frankfurt/New York, der auch den Vertrieb der früher in der Europäischen Verlagsanstalt bzw. im Aspekte Verlag erschienenen Institutspublikationen übernommen hat.

Ein Überblick über alle bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen des Instituts ist über das Institut erhältlich.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSEN-  
SCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.  
Jakob-Klar-Straße 9 - 8000 München 40 - Tel.2714573



Veröffentlichungen des ISF 1976 - 1982

- Drexel, I.; Nuber, Ch.; von Behr, M.: Zwischen Anlernung und Ausbildung - Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen, Frankfurt/München 1976.
- Düll, K.; Sauer, D.; Schneller, I.; Altmann, N.: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt - Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen in der Deutschen Bundespost, 2 Bde., Frankfurt/München 1976.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit, Frankfurt/München 1976.
- Lutz, B., unter Mitwirkung von Schultz-Wild, R.; von Behr, M.: Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Bd. I, Frankfurt/München 1977.
- Marquardt, R.: Sonderschule - und was dann? - Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf, Frankfurt/New York 1977.
- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B.: Betrieb - Technik - Arbeit - Elemente einer Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Frankfurt/München 1978.
- Binkelmann, P.; Deiß, M.: Öffentliche Interventionen und betriebliches Handeln - Das Beispiel der beruflichen Abschlußprüfung, Frankfurt/München 1978.
- Maase, M.; Sengenberger, W.; Weltz, F.: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? - Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Sozialpolitik, 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Sauer, D.: Staat und Staatsapparat - Ein theoretischer Ansatz, Frankfurt/München 1978.
- Schultz-Wild, R.: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise - Forschungsergebnisse aus der Rezession 1973/75, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes, 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Sengenberger, W.: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarkts, Frankfurt/München 1978.
- Asendorf-Krings, I.: Facharbeiter und Rationalisierung - Das Beispiel der großbetrieblichen Instandhaltung, Frankfurt/München 1979.

- Drexel, I.; Nuber, Ch.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.
- Lutz, B., unter Mitarbeit von Schultz-Wild, R.; Tiemann, F.: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Bd. II, Frankfurt/München 1979.
- Altmann, N.; Düll, K.: Neue Formen von Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation in der Europäischen Gemeinschaft. Bundesrepublik Deutschland, München 1978/Dublin 1980.
- Bechtle, G.: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.
- Böhle, F.; Deiß, M.: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung, Frankfurt/München 1980.
- Böhle, F.; Kaplonek, H.: Interessenvertretung am Arbeitsplatz und Reformen im Gesundheitsschutz - Das Beispiel Großbritannien, Frankfurt/New York 1980.
- Maase, M.; Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.
- Altmann, N.; Binkelman, P.; Düll, K.; Mendolia, R.; Stück, H.: Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertter Humanisierungsmaßnahmen, 4 Bde., Karlsruhe 1981.
- Behr, M. von: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Frankfurt/München 1981.
- Köhler, Ch.: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1981.
- Altmann, N.; Binkelman, P.; Düll, K.; Stück, H.: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.
- Böhle, F.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarktpolitik - Eine Untersuchung im Bergbau und in Gießereien, Frankfurt/New York 1982.
- Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.; Böhle, F.: Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei- und metallverarbeitenden Industrie. Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik, Karlsruhe 1982.
- Döhl, V.; Deiß, M.; Sauer, D.; Böhle, F., unter Mitarbeit von Altmann, N.: Belastungsabbau unter Tage - Zum Einfluß öffentlicher Maßnahmen auf die Humanisierung der Arbeit, Essen 1982.
- Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung - Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/München 1982.